

Transformasjonsledelse og endringsprosesser

-En kvalitativ studie av transformasjonsledelse i norsk
offentlig sektor

Diakonhjemmet Høgskole
Institutt for diakoni og ledelse
Master i verdibasert ledelse

Andreas Kristiansen Fladvad

Masteroppgave i verdibasert ledelse
Veileder: Gry Espedal

Antall ord: 28 645
Innlevert: 02.05.2014

Forord

Jeg er takknemlig for å ha fått muligheten til å studere på heltid de siste to årene. Studiet i ledelse har gitt meg mer kunnskap og større innsikt i ledelsesfaget spesielt og det har gitt meg en introduksjon til akademia generelt. Særlig arbeidet med masteroppgaven har vært en lærerik prosess.

Jeg vil takke informantene som gjorde denne masteroppgaven mulig. Dere satt av tid i en hektisk lederhverdag.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Gry Espedal. Hun har gitt meg motivasjon, faglig veiledning og uttrykt tro på meg. Det har vært viktig.

Mest av alle fortjener min kjære kone Charlotte en stor takk. Du har støttet meg og oppmuntret meg når ting har stoppet litt opp. Du har vist stor forståelse og har vært tålmodig når jeg har brukt tid og krefter på denne oppgaven. Og sist men ikke minst, takk til min kjære datter Sara Margareta som har gitt meg store gleder og motivasjon i det året som har gått.

Oslo 28. april 2014

Andreas Kristiansen Fladvad

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er transformasjonsledelse i offentlig sektor. Oppgaven tar sikte på å utforske hvordan ledere i offentlig sektor praktiserer transformasjonsledelse og hvilken betydning denne lederpraksisen har, særlig ved endringer. Problemstillingen er: **Hvordan praktiserer ledere i offentlig sektor transformasjonsledelse, og hvilken betydning har dette for endringsprosesser?**

Studien er kvalitativ. Det er gjennomført seks semistrukturerte intervjuer med ledere i offentlig sektor som har opplæring i transformasjonsledelse og som praktiserer sentrale elementer i denne ledelsesformen. Data fra denne studien presenteres og analyseres. Teori og tidligere forskning om transformasjonsledelse, ledelse i offentlig sektor og endringsledelse presenteres. Deretter benyttes denne teorien for å drøfte funn fra denne studien.

Et resultat i denne studien er at utøvelse av transformasjonsledelse har positiv betydning for endringskapasiteten. Betydningen av visjonsarbeid, relasjonsarbeid, at lederne var rollemodeller for sine medarbeidere og medarbeiderdeltakelse er viktige for kreativitet, inkrementelle endringsprosesser og endringskapasitet.

Et annet resultat i denne studien indikerer at transformasjonsledelse som lederpraksis har relevans for offentlig sektor. Lederne jobbet systematisk med idealisert innflytelse, individuell tilrettelegging, intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon. Funn fra denne studien tilsier at lederne opplevde at de ikke var begrenset av strukturelle eller kulturelle kjennetegn på byråkrati eller offentlig sektor i utøvelse av transformasjonsledelse.

Faktorer som kan vanskeliggjøre denne typen ledelse kan være mangel på tid, mange medarbeidere eller desentraliserte arbeidssteder. I konklusjonen presenteres 4 praktiske implikasjoner for å praktisere transformasjonsledelse i offentlig sektor.

Innhold

1. Innledning.....	7
1.1. Tema	7
1.2. Bakgrunn for valg av tema	7
1.3. Oppsummering	10
1.4. Problemstilling.....	10
1.5. Oppgavens struktur.....	11
2. Teorikapittel	12
2.1. Definisjon av ledelse	12
2.2. Transaksjon- og transformasjonsledelse.....	13
2.2.1. Idealisert innflytelse	14
2.2.2. Individuell oppfølging.....	15
2.2.3. Intellektuell stimulering	16
2.2.4. Inspirerende motivasjon	16
2.3. Offentlig sektor og transformasjonsledelse	17
2.3.1. New Public Management og lederrollen i offentlig sektor	19
2.3.2. Organisasjonsendring i offentlig sektor og transformasjonsledelse.....	20
2.4. Regelstyring, målstyring og transformasjonsledelse	23
2.5. Refleksjoner om teorien transformasjonsledelse	24
2.6. Tidligere forskning	24
2.6.1. Internasjonal forskning.....	24
2.6.2. Norsk forskning.....	26
2.6.3. Forskningsstatus – oppsummering og implikasjoner	26
3. Metode.....	28
3.1. Metodevalg	28
3.2. Valg av informanter.....	28
3.3. Det kvalitative forskningsintervjuet	29

3.3.1.	Intervjuguiden	29
3.3.2.	Gjennomføringen av intervjuer	30
3.4.	Metode i analysearbeidet	30
3.4.1.	Koding, meningsbærende enheter og kondensering.....	30
3.5.	Metoderefleksjon	32
3.5.1.	Forforståelse og faglig bakgrunn.....	32
3.5.2.	Reliabilitet og validitet	32
3.5.3.	Etiske betraktninger.....	33
3.6.	Oppsummering	33
4.	Analyse og drøftning	35
4.1.	Lederinnflytelse og medarbeidermedvirkning	35
4.1.1.	Hvordan lages og formidles en visjon?	36
4.1.2.	Drøftelse av hvordan visjoner lages og formidles.....	38
4.1.3.	Å arbeide med visjoner som mellomleder i offentlig sektor og viktigheten av dette	39
4.1.4.	Drøftelse av å arbeide med visjoner som mellomleder i offentlig sektor	41
4.1.5.	Karisma, etikk og autensitet.	42
4.1.6.	Drøftelse av kommunikasjon, etikk og rollemodell.	47
4.1.7.	Oppsummering –Visjon, karisma, lederinnflytelse og medarbeidermedvirkning	50
4.2.	Relasjoner og individualisering	51
4.2.1.	Leders muligheter og syn på individuelle relasjoner.....	52
4.2.2.	Drøftelse av individuelle relasjoner	56
4.2.3.	Individualiseringer og individuell tilrettelegging.....	57
4.2.4.	Drøftelse av individualisering og individuell tilrettelegging	59
4.2.5.	Oppsummering relasjoner, individualisering og individuell tilrettelegging.	60
4.3.	Endringer og kreativitet	62
4.3.1.	Motivasjon, kreativitet og ny oppgaveløsning	62

4.3.2.	Drøftelse av motivasjon og kreativitet:	65
4.3.3.	Endringsarbeid, transformasjonsledelse og offentlig sektor	67
4.3.4.	Drøftelse av endringsarbeid, transformasjonsledelse og offentlig sektor	70
4.3.5.	Oppsummering av motivasjon, kreativitet og endring	72
4.4.	Ledelsesforståelse, transformasjonsledelse og relevans	73
5.	Konklusjon og praktiske implikasjoner.....	78
5.1.	Praktiske implikasjoner	80
6.	Avslutning og refleksjon	82
7.	Litteraturliste	83
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	87

1. Innledning

1.1.Tema

I denne masteroppgaven har jeg valgt transformasjonsledelse i offentlig sektor som tema. Jeg ønsker å utforske hvordan norske mellomledere i en offentlig kontekst kan praktisere denne typen ledelse og om kjennetegn ved offentlig sektor som kan påvirke på denne ledelsesformen eller lederstilen.

1.2.Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for dette valget er flersidig.

På det personlige plan har jeg ønsket å skrive en oppgave om et etablert tema. I søken etter teorier som kan bidra til å fortolke og forklare moderne ledelse kommer man ikke utenom det som kan kalles «nye typer ledelse», hvor man vektlegger faktorer som inspirasjon, relasjon, visjon og karisma (B. W. Avolio, Fred; and Weber, Todd J., 2009: 428; Parry & Bryman 2006). På 1970 og 1980 tallet satte Burns (1978) og Bass (1985) fokus på denne nye typen ledelse, eller transformasjonsledelse. I følge Avolio (2009) er dette trolig den ledelsesformen det er forsket mest på de siste 20 årene, og må dermed ansees som er godt etablert tema. Jeg er selv sosialarbeider med erfaring fra offentlig sektor, og ønsket dermed å se mer på transformasjonsledelse i offentlig sektor.

Ønsket om å skrive om ledelse kan også settes inn i en langt mer overordnet kontekst. Ledelse er noe som har opptatt menneskeheten i lang tid, og fortellinger om store ledere som har overvunnet store utfordringer og sørget for rikers suksess eller fall har opptatt oss i stor grad (Arnulf 2012). Kanskje er det fascinasjon for det vellykkede eller simpelthen ønske om det gode liv i et vellykket samfunn som vekker interesse. Effektiv styring av regimer eller land har alltid vært ansett som viktig, fra store offentlige prosjekter som byggingen av den kinesiske mur til anleggelse av de babylonske hager (Sørensen, Hermansen & Hernes 2009).

Interessen for offentlig organisering og ledelse kan sies å ha høyt fokus i dag; avisartikler og nyhetsinnslag om dårlig ledelse eller et ineffektivt byråkrati er ikke sjeldne. At ledelse og organisering av offentlig sektor tematiseres ofte er ikke unaturlig da Norge har en relativt sett stor offentlig sektor, og vi er alle berørte av og i kontakt med ulike offentlige etater gjennom livet. Offentlig sektor er også en stor arbeidsgiver og rundt 30% eller 793 000 av alle

sysselsatte jobber i offentlig sektor (SSB 2012). Dermed berøres de aller fleste av oss enten indirekte eller direkte av ledelse i offentlig sektor.

I et nyere perspektiv har kritikk av den offentlige sektor vært preget av begreper som rigid, ineffektiv, byråkratisk, konservatisme og lav fleksibilitet (Lerborg 2010). Begrepet byråkrati som har vært det fremste kjennetegnet på offentlig sektor har de siste tiårene neppe vært noe honnørord. Det har vært forbundet med regler, rutiner, endeløse dokumentasjonskrav og for å være i stadig, nesten ukontrollerbar, vekst.

Nærmest som svar på denne tiltalen, har det vært store endringer i offentlig sektor, særlig med tanke på ulike reformer inspirert av New Public Management med kjennetegn markedsregulering og maktdesentralisering de siste tiårene. Regjeringen legger stadig føringer for at fornying, innovasjon og endring er meget viktig for at tjenestetilbudet skal forbedres i kommunen (Prop146S 2012-2013). Offentlige ledere skal bidra til økt innovasjon og det legges føringer for at det skal legges vesentlig vekt på lederrollen i dette henseende (Prop146S 2012-2013). Også i statens ledelsesplattform (Administrasjonsdepartementet 2008) kan vi blant annet lese at ledere i offentlig sektor skal bidra til fornyelse og endring, skal sørge for effektiv måloppnåelse og iverksette politiske beslutninger. For å illustrere endringstakten i offentlig sektor kan det nevnes at det i 2006 ble rapportert at 45% av ansatte i staten og 36% av ansatte i kommunen hadde vært gjennom organisatoriske endringer de siste to årene (Christine Benedichte Meyer & Stensaker 2011).

Regjeringens fokus på effektiv ledelse med endringskapasitet i offentlig sektor kan synes å være fornuftig i et ledelsesfaglig perspektiv. Mange organisasjonsteoretikere hevder at ledelse i endringsarbeid er viktig, blant annet G. A. Yukl (2013) og Bass (1990). I følge Martinsen er endingsorientering og innovasjon en av fem viktige begreper som kan oppsummere lederoppgaver og lederferdigheter (Gjestrud, Engetrøen, Stamsø & Martinsen 2009). Det er ofte ledelsen i en organisasjon som er drivkraften og initiativtaker til en endring og motiverer de ansatte (Irgens 2000). Ledelsen kan gjennom meningsdannelse og kommunikasjon skape en visjon og lage et bilde en ønsket situasjon for organisasjonen (Johnsen, Vanebo, Valstad & Busch 2007). Ledere har altså et særskilt ansvar for å arbeide med visjoner og forståelse av organisasjonen. Å skape og formidle visjoner er et av de viktigste kjennetegnende ved transformasjonsledelse (Bass 1985). Dette bidrar til å aktualisere transformasjonsledelse i endringsprosesser.

Arbeidsmarkedet er i stadig endring og en tendens som synes å bli sterkere er en utvikling der medarbeidere blir mer utdannende, mer autonome og mer profesjonelle (Jacobsen & Thorsvik 2007: 410). Tradisjonelle ledelsesteori og styringssystemer som forbindes med styring, koordinering og kontroll må antas å være mindre attraktivt i en slik setting (ibid). For å kunne utnytte kunnskapsmedarbeideres kompetanse kreves det nye typer ledelsesformer som bidrar til bruke medarbeideres kunnskap på en kreativ måte (ibid). Dette går igjen i regjeringens dokumenter om ledelse i offentlig sektor, at ledelse skal ha fokus på ledelse av kunnskapsmedarbeidere og bidra til medvirkning fra ansatte, faglig veiledning og utvikling for den enkelte arbeidstaker og vektlegge betydningen av interessante og samfunnsnyttige arbeidsoppgaver (Administrasjonsdepartementet 2008; Prop146S 2012-2013). Transformasjonsledelse kan klassifiseres som en slik ledelsesform, som tar i bruk nye ledelsesprinsipper hvor fokus på leders relasjon til medarbeidere er sentral (Askeland 2013; Bass 1985; Jacobsen & Thorsvik 2007; Parry & Bryman 2006). Viktige kjennetegn ved transformasjonsledelse er leders fokus på formidling av mål/visjon, inspirere ansatte, ivaretaende hensyn av den enkelte medarbeider og bidra til at den enkelte medarbeider får utfordrende og interessante arbeidsoppgaver eller intellektuell stimuli (Jacobsen & Thorsvik 2007: 413).

Det kan altså synes som at teorien om transformasjonsledelse opptar mange relevante elementer som regjeringen vektlegger i planer for god offentlig ledelse (Knudsen 2010). Mange kommuner og offentlige etater tilbyr lederutdanning hvor transformasjonsledelse er en sentral del av innholdet. Eksempelvis benytter BI, som leverer slike tjenester til mange kommuner, teori fra transformasjonsledelse i flere av sine lederkurs.

Imidlertid er mange ledelsesteorier utarbeidet internasjonalt, og flere at ledelsesstudenter jeg har snakket med kan synes det er vanskelig å faktisk benytte disse teoriene om effektiv ledelse i egen lederhverdag. I et kritisk perspektiv kan flere fagbøker, artikler, teorier og modeller virke praksisfjerne og vanskelige å operasjonalisere. Transformasjonsledelse er et eksempel på en teori som er utviklet internasjonalt og mange vil muligens mene lederskapsteorier som inkluderer karisma, inspirasjon og visjonær ledelse ligger langt fra vår hverdag her opp i nord, særlig i en norsk offentlig sektor. Det hevdes også at transformasjonsledelse er vanskeligere å praktisere i offentlig sektor med sitt strukturelle, kulturelle og kontekstuelle særpreg (Wright & Pandy 2009).

Det har vært forsket mindre på transformasjonsledelse i offentlig sektor enn privat sektor (Knudsen 2010). Særlig har jeg funnet svært lite forskning som sier noe om hvordan ledere i praksis benytter prinsipper som inspirasjon, individuell tilrettelegging og visjonsformidling. Det finnes noe kvantitative undersøkelser som har målt graden av transformasjonsledelse, men ikke hvordan lederen i praksis gjør dette. Jeg har derfor blitt nysgjerrig på hvordan lederen i offentlig sektor operasjonaliserer ledelsesprinsipper fra transformasjonsledelse og fortolker egne muligheter og lederpraksis innenfor offentlige virksomheters kontekstuelle og strukturelle rammer. Slik jeg ser det vil denne forskningen bidra til en mer helhetlig kunnskap om transformasjonsledelse.

1.3.Oppsummering

Interessen for offentlig styring og ledelse er høy. Imidlertid har offentlig sektor vært kritiser for å være lite fleksible, byråkratisk og lite innovative. Organisasjonslitteraturen fremhever endringsevne og innovasjon som helt nødvendig for å være effektiv i en stadig skiftende verden. Offentlige dokumenter understreker betydningen av endringsevne, innovasjon og medarbeiderdeltakelse. Moderne ledelsesformer som transformasjonsledelse fokuserer nettopp på relasjonen mellom leder og medarbeider som viktig for innovasjon, endringsevne og effektivitet. Likevel hevdes det at transformasjonsledelse er vanskelig å praktisere innenfor byråkratiske rammer. Imidlertid kurses offentlige ledere i denne ledelsesstilen. Så hvordan praktiserer ledere denne ledelsesstilen? Og hvordan virker dette inn på endringsarbeid og innovasjon?

1.4.Problemstilling

Forrige kapittel leder meg til min problemstilling. Jeg ønsker å undersøke lederes praktisering og tanker om transformasjonsledelse, hvilken betydning den kan ha i offentlig sektor. Jeg ønsker også å ha med et endringsperspektiv.

Problemstillingen som jeg har valgt er som følger:

- **Hvordan praktiserer ledere i offentlig sektor transformasjonsledelse, og hvilken betydning har dette for endringsprosesser?**

Jeg forstår transformasjonsledelse som en lederteori som fokuserer på karisma, visjonsarbeid og relasjoner mellom medarbeider og leder.

Aktuelle forskningsspørsmål er:

- **Hvilken betydning har karisma og visjoner i ledelse i offentlig sektor?**
- **Hvordan tolker ledere i offentlig sektor betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider og hvilken effekt tror de at denne relasjonen kan ha?**
- **Hvilken betydning har transformasjonsledelse for kreativitet og inkrementelle endringsprosesser i offentlig sektor?**

I teorikapitlet vil jeg redegjøre for begreper og teorier som er sentrale for å forklare og belyse spørsmålene.

1.5. Oppgavens struktur

Jeg vil i det følgende kapitlet presentere relevant teori og forskning. I kapittel tre vil jeg redegjøre for metodevalg. I kapittel 4 resultater og analyse. I kapittel 5 presenteres konklusjoner og praktiske implikasjoner og til sist i kapittel 6 en avslutning.

2. Teorikapittel

Antall publikasjoner vedrørende ledelse er overveldende, og det gis ut stadig store mengder litteratur (Jacobsen & Thorsvik 2007). Siktemålet med denne sjangeren kan kort oppsummeres å skulle bidra til bedre og mer effektiv ledelse (Jacobsen & Thorsvik 2007). I dette kapitlet redegjør jeg for begreper og teori knyttet til ledelse, transformasjonsledelse, ledelse i offentlig sektor og endringsledelse.

2.1. Definisjon av ledelse

Termen og begrepet ledelse eller lederskap har et element av noe historisk, nærmest mytisk, og er ikke minst et allment begrep slik som jeg nevnte i innledningen. Noe entydig og eksakt definisjon finnes ikke, men de fleste definisjoner inkluderer en antakelse om at ledelse er en villet handling for å påvirke andre mennesker (G. A. Yukl 2013: 21). Jacobsen and Thorsvik (2007: 381) definerer ledelse slik: *Ledelse en spesiell type adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd*». I denne oppgaven har jeg valgt å benytte Rischards & Engels (1986) definisjon av ledelse (Hetland 2004): *Leadership is articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished*.

Denne definisjonen innehar elementer som er sentrale for transformasjonsledelse (Hetland 2004: 8). Et poeng ved å velge en definisjon som fokuserer visjon, verdier og miljø er å synliggjøre at min undersøkelse ikke fokuserer på ledelse som regelstyring, målstyring og transaksjoner. Dette er de mest utbredte ledelsesformene, men som likevel kan kritiseres og som trolig med fordel kan suppleres av ledelse definert som overnevnte definisjon. Vi skal se nærmere på regler, mål og andre ledelsesprinsipper senere.

Mye ledelseslitteratur skiller distinktivt på ledelse som lederskap eller administrasjon, avhengig av om lederen fokuserer på planlegging, kontroll og kontrakt eller visjon, innovasjon, og å skape engasjement (Jacobsen & Thorsvik 2007: 382). Enkelte vil også hevde at en og samme person ikke kan være både administrator og leder. Min forståelse er at en person kan utføre både ledelse og administrasjon. Det kan også synes lite hensiktsmessig å merke personer som enten ledere eller administratorer for å forklare ledelse (G. A. Yukl 2013: 25).

2.2. Transaksjon- og transformasjonsledelse

Den mest sentrale teorien jeg benytter er teorien om transformasjonsledelse, som kan sees i sammenheng med eller i kontrast til den tradisjonelle transaksjonsledelsen. I følge Burns (1978), som skrev om politisk ledelse, kan transaksjonsledelse belyses slik; velgere i et demokrati inngår i et bytteforhold, mot en stemme eller valgkampbidrag kan velgeren få økt sannsynlighet for sysselsetting, økt trygghet eller lovnader om en politikk som tilfredsstiller bidragsyterens behov i retur av den valgte politiker (Bass 1985). I en organisasjonskontekst ligger en sosial transaksjon til grunn, medarbeidere gir sin arbeidskraft i bytte mot lønn. Å skape motivasjon og oppslutning om organisasjonens mål gjøres gjennom belønning (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Det finnes imidlertid både politiske ledere og andre ledere som flere dimensjoner enn transaksjoner for å mobilisere velgere eller tilhengere, man kan i tillegg appellere til selvfølelse og selvrealisering. Eksempler på slike politiske ledere kan være Franklin Roosevelt som i 30 årene formidlet fremtidstro og bidro til å øke folkets tro på egen kapasitet for å endre situasjonen (Bass 1985) eller Martin Luther King (McGuire & Hutchings 2007). Burns kalte dette for transformativ ledelse (Hetland 2004). Det er disse perspektivene som ligger til grunn for Bass' (1985) utvikling av transformasjonsledelse (Bass 1985; Hetland 2004).

Organisasjonsteoretikere har vært sterkt påvirket av Burns (1978) ideer, men det er Bass teori om transformasjonsledelse som har fått størst innflytelse på ledelsesforskning innenfor organisasjoner (G. A. Yukl 2013: 277). På 1980 tallet kom en rekke nye studier og teorier, det nye ledelsesparadigme eller de nye typene ledelse, som fokuserte på individuelle ledelsesdimensjoner så som lederens evner til å inspirere, engasjere og motivere medarbeidere til å trekke i samme retning mot samme visjon og mål (B. W. Avolio, Fred; and Weber, Todd J., 2009). Tidligere tradisjonelle transaksjonsteorier hadde i følge Bass (1985) ikke tatt fullstendig høyde for menneskers ulike behov. I følge Bass kan transaksjonsteorier forklare de behov som kan kategoriseres i Maslows behovsteori som lavere grads behov, så som fysiske behov, som mat, sikkerhet og trygghet. Transformasjonsledelse derimot tar hensyn til høyere grads behov i Maslows behovsteori, så som selvrealisering, behov for et godt selvbilde og generelt følelsesmessige behov (B. W. Avolio, Fred; and Weber, Todd J., 2009; Bass 1985). Essensielt for transformasjonsledelse er at følelser kan i større grad forklare

motivasjon enn rasjonalitet. I følge transformasjonsledelsesteori kan utmerkede prestasjoner bare forklares med faktorer som følelser og verdibaserte aspekter (Hetland 2004). Det betyr ikke at ikke rasjonalitet eller transaksjonsledelse kan forklare noe, men det bare forklarer en del av det hele (Bass 1985).

Transformasjonsledelse kan defineres og forklares ved hjelp av fire prinsipper, ofte omtalt som de fire I'er. Dette er idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimuli, og individualisert oppmerksomhet.

2.2.1. Idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse eller karisma er et sentralt kjennetegn for transformasjonsledelse. Det er viktig å understreke at karisma i denne sammenhengen ikke nødvendigvis er det samme fenomenet som kan observeres hos religiøse ledere eller politikere. Viktige kjennetegn ved karismatiske ledere er evne til å skape tillit, det er ledere som medarbeidere stoler på (Jacobsen & Thorsvik 2007). Gjennom personlige egenskaper evner den karismatiske lederen å skape oppslutning om egne ider (G. A. Yukl 2013). Lederen må gjenkjenne medarbeideres følelsesmessige behov, og bygge relasjoner og visjoner basert på dette (Bass 1985). Dermed kan man først og fremst gjenkjenne karismatisk ledelse på relasjonen mellom leder og medarbeider. I tillegg kan man identifisere følgende lederadferd: skape og formidle visjon, bruk av sterke virkemidler i kommunikasjonen av visjonen, tar personlig risiko og satser alt på egen visjon, kommuniserer høye forventninger, uttrykker tro på medarbeidere, er rollemodell og etterlever visjonen, bygger gruppefølelse og istandsetter andre til oppgaver (G. A. Yukl 2013: 267).

I litteraturen om karismatisk ledelse, for eksempel hos Bass (1985) refereres det til store lederskikkelser som general Patton, Martin Luther King, Churchill og DuGaulle. Deres evner til å spille på folkets følelser, holde inspirerende taler og artikulere folkets behov trekkes frem som gode eksempler. Ord og uttrykk som «unite people», «extensive use of symbols», eller som House (1977) uttrykker det: *They must be able to present themselves as miracle workers likely to succeed where others would fail*” (Bass 1985: 47).

I et kritisk perspektiv på denne delen av litteraturen om karismatisk ledelse, kan man undre seg over hvordan dette praktiseres i norsk offentlig sektor. Hvis ordbruken blir for svulstig kan man muligens mistenke at litteraturen kan virke fremmedgjørende.

En utfordring ved karismatisk ledelse kan være at det ikke alltid er heldig å gi mye makt til en leder, noe som kan være til tilfelle når karismatiske ledere formidler en visjon som kan synes som en genial ide (G. A. Yukl 2013: 277). Imidlertid er dette trolig ikke et tema som kommer til å være aktuelt i min undersøkelse av norske offentlige ledere på lavere nivå i organisasjonshierarkiet. Snarere kan man tenke at det ligger føringer som vanskeliggjør å realisere lederes egne ideer og visjoner, noe vi kommer tilbake til i avsnittet om ledelse i offentlig sektor.

2.2.2. Individuell oppfølging

Individuell hensynstakning og utviklingen av en god relasjon mellom medarbeider og leder er et annet kjennetegn på transformasjonsledelse. På den ene siden kan medarbeidere delta på gruppemøter, hvor for eksempel avgjørelser tar på bakgrunn av konsensus. I dette perspektivet behandles de ansatte likt (Bass 1985). På den andre siden kan lederen behandle alle ansatte ulikt, med hensyn til den ansattes behov og ferdigheter. Transformasjonsledere har ofte en utviklende og støttende adferd, hvor målet er medarbeideren selv skal utvikles. Dette kan være med hensyn til de oppgaver som medarbeideren jobber med for tiden, eller med tanke på andre oppgaver i organisasjonen. Dette kan gjøres på ulike måter, særlig kan det være sentralt å gi ros for vel utførte oppgaver, gjennom medarbeidersamtaler, fordeling av oppgaver og veiledning (Bass 1985). Denne kontakten skjer gjerne muntlig, og dette kan settes i sammenheng med Mintzbergs (1975) forskning da han fant at to tredjedeler av kommunikasjonen fra og til lederen foregikk muntlig (Bass 1985).

Samtidig kan vi lese i prosjektrapporten *God vakt!* fra Arbeidstilsynet (2006) at førstelinjeledere ofte rapporterer at de har en store utfordringer med å rekke over alle oppgaver og at særlig de med høyt kontrollspenn, herunder personaloppfølging og individuell tilrettelegging. Det er imidlertid slik at alle ledere på et eller annet nivå utfører relasjonelt lederskap, altså at lederen står i relasjoner til sine medarbeidere. De fleste ledere som svarte på AFFs leserundersøkelse i 2002 mente at de svært ofte gir personlig støtte og veiledning. Likevel er det slik at relasjonelle oppgaver kan gå på bekostning av administrasjon, kundekontakt eller brukerkontakt eller andre større prosjekter (Colbjørnsen 2004: 132).

En utfordring i å identifisere den individuelle styrker og svakheter og deretter forsøke å legge til rette for og underbygge motivasjon og ferdigheter, kan være at noen i arbeidsgruppen blir

identifisert som «favoritter» av lederen. Det kan føre til at noen får tettere oppfølging enn andre og at det kan etableres en indre sirkel (Bass 1985). I norsk kontekst er min forståelse at medarbeidere vanligvis reagerer på slik oppførsel. Det har vært tradisjon i Norge, særlig i offentlig sektor, at ansiennitet har vært et viktig kriterium for å bli forfremmet. Dette kan trolig sees i sammenheng med frykten for at det er personlige preferanser som er avgjørende forfremmelse.

2.2.3. Intellektuell stimulering

Denne komponenten av transformasjonsledelse handler ikke først og fremst om følelser, slik de to foregående har gjort, men om å få utfordringer og mulighet for å forsøke andre løsninger enn de som allerede er etablerte (Bass 1985: 99). Transformasjonslederen skal gjerne utfordre medarbeideres tankegang og de modeller og metoder som foreligger, og Bass hevder følgende setning kan være oppsummerende: *«His ideas have forced me to rethink some of my own ideas which I had never questioned before»* (Bass 1985: 100).

Offentlig sektor er ofte preget av komplekse mål og arbeidsoppgaver og de ansatte er ofte profesjonelle. I dette perspektivet kan overnevnte sitat virke lite passende for vår målgruppe, og kanskje noe unorskt. Like ofte kan man tenke at det er medarbeideren som setter spørsmål ved en bestemt arbeidsoppgave. Imidlertid kan man anta at transformasjonsteori uansett legger opp til at nye metoder bør utforskes, uansett initiativtaker. I følge Bass (1985: 111) bruker visse transformasjonsledere sin mulighet for å slippe medarbeidere løs, fremfor å fokusere alt for mye på tempo og dagligdagse oppgaver. Denne tilnærmingen ligger trolig nærmere vår målgruppe. Likevel har altså lederen et særskilt ansvar for å bidra til medarbeideres kritiske og innovative tenkning.

Som vist innledningsvis legges det vekt på offentlige lederes ønske om endringer som istandsetter velferdsstaten til å løse eksisterende utfordringer på nye måter, gjerne med innspill, eller på initiativ fra medarbeidere. Dette kan settes i sammenheng med dette avsnittet, intellektuell stimulering.

2.2.4. Inspirerende motivasjon

I følge Bass (1985) er inspirerende ledelse en undergruppe av karismatisk ledelse, og den sees ofte sammen. Men en leder behøver nødvendigvis ikke være karismatisk for å være inspirerende. Sentralt i denne dimensjonen er å skape entusiasme i arbeidsgruppen. Dette kan

gjøres gjennom å gi skryt, bygge tillitt til gruppen, gjennom taler og øke medarbeideres stolthet over egen organisasjon (Bass 1985). Avolio (2011: 61) vektlegger lederens evne til å involvere medarbeidere i tanker om ulike utviklingsspørsmål i organisasjonen, så som hvilke mål og visjoner kan organisasjonen ha. I dette perspektivet synes det som at lederen har en oppgave med å bidra til at medarbeiderne har et eierskapsforhold til sitt arbeid og organisasjon.

I følge Bass (1985: 68) er inspirerende lederskap inspirerende gjennom blant annet stor handlingsorientering og kan dermed sees i motsetning til byråkratiske orienterte verdier som regler, presedens og formaliteter. Dette utsagnet vil trolig mange ikke synes er gjenkjennende, men det kan fortsatt være slik at privat sektor i noe større grad har større handlingsfrihet, både ovenfor medarbeidere og kunder (Mora & Ticlau 2012). Imidlertid kan man anta at ulike deler av offentlig sektor har fått større handlefrihet gjennom reformer med utgangspunkt i New Public Management.

Det er ikke bare lederens handlinger som kan være inspirerende, men også for eksempel samhold og betydningen av den jobben man gjør, noe lederen bør vektlegge (Bass 1985: 70). Vi kan se for oss at det i offentlig sektor kan være intuitivt for lederen å spille på viktige samfunnsoppdrag og borgeres eller klienters behov for hjelp eller oppfølging. Flere undersøkelser har vist at ansatte i offentlig sektor har større grad av indre motivasjon enn andre (Sørensen et al. 2009). Å formidle formålet med jobben er nevnt som et viktig kommunikasjonspunkt for ledere i Plattform for ledelse i staten (2008), for å kunne motivere allerede ansatte og i rekrutteringsøyemed.

2.3. Offentlig sektor og transformasjonsledelse

Offentlige organisasjoner har ofte flere verdier og mål som man må forholde seg til enn i privat sektor, blant annet demokratiske hensyn, rettsstatlige hensyn og hensynet til fellesskapets beste (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik 2009: 15) I følge Jacobsen and Thorsvik (2007: 34) er de ulike målene så komplekse og ulike at det kan nesten være umulig å se klare sammenhenger mellom middel og mål. Det kan også være problematisk å avgrense en offentlig organisasjon. En etat er ofte en del av en større helhet, og må kanskje sees i sammenheng med andre etater med andre målsettinger eller i andre geografiske områder. Det

kan tenkes at dette fører til ytterligere vansker med å identifisere klare mål, og også å evaluere disse og dermed vektlegge resultater i forhold til målene. Det kan dermed tenkes at det blir utfordrerne for ledere i offentlig sektor å skulle formidle klart både mål, visjoner og strategier for å nå disse. I tillegg er offentlige organisasjoner ansvarlige ovenfor både borgere og politikere, noe som krever mer åpenhet, likebehandling og forutsigbarhet (Christensen et al. 2009: 15). Forutsigbarhet og likebehandling er verdier som ofte knyttes til byråkratiske organisasjoner, som med sine formelle strukturer med regler, normer og prosedyrer kan imøtekomme disse kravene (Christensen et al. 2009: 38). I lys av transformasjonsledelsesteori hvor blant annet lederen har en oppgave med sette spørsmålstegn ved etablerte former for problemløsning, kan man se konturene av motsetninger. Det kan være vanskeligere å formidle tro på alternative løsninger i en organisasjon hvor nedskrevne og vedtatte rutiner og prosedyrer blir vektlagt i stor grad.

Det er ikke bare de formelle strukturelle trekkene som påvirker handlingsrommet til lederen, også de kulturelle. I følge Christensen et al. (2009) vil kulturen i offentlige organisasjoner ofte være preget av faglighet, regelkonsistens og forutsigbarhet. I tillegg vil også ulike profesjonskulturer prege offentlige organisasjoner. I følge teorien om passende kulturell adferd (March og Olsen 1988 i følge Christensen et al 2009) vil en leder i offentlig sektor bevisst eller ubevisst vektlegge hva som er passende adferd for nettopp en leder i offentlig sektor. I en norsk kontekst vil karisma og vektlegging av følelsesorienterte utsagn oppfattes som mindre legitimt enn rasjonelle argumenter og logikk, sammenlignet med mange andre steder (Trygstad & Hagen 2007). Man kan derfor mistenke at den kulturelle konteksten kan være til hinder for utøvelsen av transformasjonsledelse i offentlig sektor.

Det har på bakgrunn av nevnte byråkratiske prinsipper og byråkratiske kontrollmekanismer vært antatt at transformasjonsledelse forekommer sjeldnere og er mindre effektivt i offentlig sektor enn i privat sektor (Bass & Reggio 2006, Howell 1997, Pawar & Eastman 1997, Shamir & Howell 1999 i følge Wright and Pandey (2009). For å praktisere transformasjonsledelse kreves det en viss fleksibilitet i hvordan de utøver og definere oppgaver på (Knudsen 2010). Et relevant spørsmål er derfor hvilken fleksibilitet og hvilket handlingsrom har ledere i offentlig sektor for å spille på de prinsippene som er helt sentrale for denne lederteorien.

2.3.1. New Public Management og lederrollen i offentlig sektor

New Public Management har hatt som siktemål å redusere offentlige utgifter gjennom øke innovasjon, fleksibilitet, deregulering, avbyråkratisering og desentralisering (Lerborg 2010: 75). Gjennom disse reformene har det blitt stadig mer fokus på ledelse i offentlig sektor. Tidligere var ledelsen preget i enda større grad av et fagbyråkrati, med fagkunnskap som den viktigste forutsetningen for god ledelse. I følge Lerborg (2010) var trolig ledelsen preget av risikoaversjon, sentralisering og detaljstyring både fra forvaltningen så vel som fra politisk hold. I følge NPM (New Public Management) skulle lederen ikke lenger bare være en supersaksbehandler, men snarere en god personalleder. Gjennom reformene har ulike offentlige etater fått en mer selvstendig rolle og enhetslederen har fått et større rom for ledelse. Teorier og verktøy som tradisjonelt har vært forbeholdt privat sektor har blitt overført til offentlig sektor. Eksempler på dette kan være benyttelse av åremålskontrakter, prestasjonsbasert avlønning og innføring av rapporteringssystemer som skal bidra til å evaluere måloppnåelse (Lerborg 2010). Det er likevel trolig at ledelsesfaget har kommet inn som et supplement til fagledelse, i hvert fall på lavere nivå (Fagerli 2010). Dette kan ha bidratt til å øke kompleksiteten til ledere i offentlig sektor.

Til tross for sterkere fokus på ledelse, og ikke minst personalledelse kan en leder i offentlig sektor ofte oppfattes mer som en tillitsvalgt enn en sjef (Sørensen et al. 2009: 124). Dette kommer også til uttrykk i Plattform for ledelse i staten (Administrasjonsdepartementet 2008) der medarbeider og samarbeid forkommer henholdsvis 30 og 29 ganger, men sjef og beslutning aldri brukes og avgjørelse bare en gang. Ledere i offentlig sektor synes også oftere at arbeidstakerorganisasjonene har stor innflytelse enn i privat sektor (Sørensen et al. 2009). Ledere i offentlig sektor er også oftere passive hvis medarbeidere ikke presterer, enn de er i privat sektor. De er også mer passive ved svak resultatoppnåelse for enheten. En av årsaksforklaringene kan være at offentlige ledere har forholdsvis lite makt, og ledere vet at ansatte «vinner» i eventuelle uenigheter, kan dette føre til en unnvikende lederrolle ved konflikter (Sørensen et al. 2009: 125).

Vi ser altså at lederrollen i offentlig sektor er i endring, fra fagledelse mot ledelse som eget fag og profesjon. Imidlertid er det flere kjennetegn ved lederrollen i offentlig sektor som kan sies å være sektorspesifikt. Dette kan være forhold som at det er mange og muligens vage mål, det er vanskelig å sette spesifikke grenser for organisasjonen, lederen kan bli oppfattet mer som tillitsvalgt enn sjef, lederens oppfatning av at mye av makten ligger utenfor selve

lederen og tilstedeværelsen av byråkratiske prinsipper og kultur. De kontekstuelle rammene for utøvelse av ledelse kan trolig sies å være komplekse, med motstridene hensyn, krav om åpenhet, krav fra både folkevalgte og brukere og endring i ledelsespraksis. Dette gjør at jeg synes ledere i offentlig sektor er svært interessante studieobjekter.

Som tidligere nevnt bidrar disse faktorene til at transformasjonsledelse har blitt ansett som mindre effektivt og at det forekommer sjeldnere i offentlig sektor enn i privat. Imidlertid viser empirisk forskning at dette ikke alltid er tilfelle (DumDum, Lowe & Avolio 2002). Jeg synes det er interessant å se på hvilke måter ledere i offentlig sektor kan realisere transformasjonsledelse i praksis, og er det slik at det er kjennetegn ved ledelse i offentlig sektor som gjør at transformasjonsledelse er utfordrende å praktisere?

2.3.2. Organisasjonsendring i offentlig sektor og transformasjonsledelse

Organisasjonsendring kan klassifiseres som enten inkrementell eller strategisk, der den inkrementelle endringen representerer flere endringer over tid, mens den strategiske inneholder store endringer over kort tid (Jacobsen & Thorsvik 2007: 253). Det kan likevel være vanskelig å skille disse fra hverandre, fordi flere små endringer kan føre til store endringer totalt sett.

Demografiske endringer, teknologisk utvikling, globalisering, nye samfunnsmessige utfordringer og endrede ønsker og behov er en del av den tiden vi lever og organisasjoners evne til endring ansees ofte som en helt nødvendig egenskap for å levere gode tjenester i det lange løp. Vektlegging av endring, effektivisering eller omstilling i offentlig sektor forekommer ofte og blir stadig vektlagt som viktig (Administrasjonsdepartementet 2008; Gjestrud et al. 2009; Jacobsen & Thorsvik 2007; Knudsen 2010; Lerborg 2010; Christine Benedichte Meyer & Stensaker 2011).

Det er altså på det rene at endringskompetanse eller endringsevne er og forblir essensielt for organisasjoner. Mye av endringslitteraturen er, slik jeg oppfatter det, opptatt med å definere hva som skal til for at en endring skal kunne gjennomføres med suksess. I dette mener jeg det ligger en antakelse, eller i hvert fall en frykt, for at organisasjoner ikke skal følge samfunnsutviklingen og at endring ofte kan medføre problemer for organisasjonen. Som offentlig ansatt er det ikke vanskelig å se overføringsverdien til det virkelige liv; få av mine

kollegaer i offentlig sektor synes å bejuble nyheter om kommende reformer, nye IKT systemer, nye lokasjoner eller andre strukturelle endringer.

Flere organisasjonsteoretikere viser til organisasjonsendringer som sekvensielle eller fasiske hendelsesforløp. Den kanskje mest kjente teorien er Kurt Lewins (1951) tre faser; unfreezing, moving og freezing. Andre teoretikere har bygd videre på denne ideen og Kotter (1995) nevner åtte faser; etablere en form for press eller krise, etablere en koalisjon med støtte for endringen, skape en visjon, kommunisere visjonen til alle, myndiggjøre andre for å realisere visjonen, kunngjøre suksesser og bygge videre på dette, konsolidering av endring gjennom strukturendring og til slutt kunngjøre sammenhenger mellom endringen og suksess slik at endringen institusjonaliseres (Johnsen et al. 2007). Christine Benedichte Meyer and Stensaker (2011) tar til ordet for at den klassiske forståelsen av organisasjonsendringer som enkelthendelser bør nedtones og en mer helhetlig tilnærming med multiple endringer over tid bør være utgangspunktet for endringsforståelse. I dette perspektivet blir endringskompetanse og kapasitet prosessorientert snarere enn noe som man bør tilstrebe periodisk ved større endringer. Endringskapasitet rommer i dette perspektivet kompetanse til å finne nye løsninger, være kreativ og deretter omstille seg slik at de nye, forbedrede løsningene tes i bruk. Dette synes ligger trolig tett opp til en tilnærming til endring som en inkrementell prosess.

Tre viktige felleselementer for overnevnte teorier og antakelser om hva som fremmer organisasjonsendring mener jeg er kommunikasjon, relasjon og meningsdannelse.

Ledelsen har som oppgave å være rollemodell, endringsagent, meningsbærer og pådriver for endringsprosesser (Christensen et al. 2009; Irgens 2000; Johnsen et al. 2007; G. A. Yukl 2013). Følgende sitat fra Johnsen et al. (2007: 27) kan være illustrerende: «[Ledelsen] står her i en særstilling og må arbeide aktivt med både tilpasning til endringskrefter i omgivelsene og utvikling av relasjoner til alle interessenter. Ledelsens endringskraft ligger primært i evnen til å utøve ledelsesfunksjonen på alle nivåer og i alle områder i organisasjonen». Med andre ord er endringsledelse en omfattende og gjennomgripende lederoppgave.

Et viktig ledd i endringsprosesser er å skape en felles forståelse av behovet for endring, altså meningsdannelse, og på den måten oppnå enighet og unngå maktkamp (Jacobsen & Thorsvik 2007; G. A. Yukl 2013) En visjon kan være et eksempel på utformingen av en felles forståelse som kan virke som en felles rettesnor, et ønske og attraktivt mål å jobbe etter (G. Yukl 2006). Sentralt i de fleste definisjoner av ledelse er nettopp evnen til å påvirke andre til å følge

spesielle mål. Transformasjonsledelse tar særlig hensyn til visjonsutforming og kommunikasjon av denne til medarbeidere.

Felles visjoner og verdier blir vektlagt og skapt av transformasjonsledere, noe som kan bidra til ansattes identifisering med organisasjonen og internalisering av felles verdier (Dvir, Kass & Shamir 2004). Flere undersøkelser har også vist at transformasjonsledelse er positivt forbundet med medarbeideres oppslutning og affektive tilknytning til bedriftens mål og visjoner (Bycio, Hackett & Allen 1995) og identifisering og forpliktelse til fellesskapet (Herold, Fedor, Caldwell and Liu (2008); (Shamir & Howell 1999).

Organisasjoner bør være i stadig utvikling slik som miljøet rundt organisasjonen er. For å følge med i tiden og møte endrede behov må man altså være kreativ og fleksibel. Organisasjonslæring, innovasjon og kreativitet forutsetter høyt kompetente medarbeidere som er fleksible og kreative (Knudsen 2010). Transformasjonslederens adferd ser ut til å være i overensstemmelse med de forutsetninger som øker kreativitet; støtte til nytenkning, selvstendighet, oppmuntring, anerkjennelse og tilstedeværelsen av utfordringer på arbeidsplassen. Individuell oppfølging, med støtte og ros bidrar til anerkjennelse, intellektuell stimulering med fokus på nye oppgaver og utfordringer bidrar til nytenkning og inspirerende motivasjon kan bidra til indre motivasjon og et ønske om å realisere organisasjonens mål og visjon (Gumusluoglu & Ilsev 2009).

Implementeringen av endringer i organisasjoner er avhengige av at medarbeidere forplikter seg til endringene (Jaros 2010). I følge Christine B. Meyer and Stensaker (2006) fremstilles deltakelse i endringsprosessen som et av de viktigste suksesskriteriene for at medarbeidere skal stille seg bak endringen og bidra til endring. De som berøres av endringer bør altså fortrinnsvis delta i prosessen. I følge Bass (1985) er lederens evne til å sørge for deltakelse fra ansatte et viktig kriterium for transformasjonsledelse.

Transformasjonsteori og endringsteori har flere felles elementer og en felles begrepsbruk. Det kan være visjon, deltakelse, oppslutning og affektiv forpliktelse. Denne sammenhengen har også blitt påpekt i ledelseslitteraturen av andre forskere (Eisenbach, Watson & Pillai 1990).

2.4.Regelstyring, målstyring og transformasjonsledelse

Det er relevant å se på hvordan transformasjonsledelse kan sammenlignes med, og erstatte eller komplimentere andre styringsformer eller ledelsesteorier.

En av de mest grunnleggende styringsformene vi har er regelstyring. Regelstyringen baseres på antakelser om at regler som regulerer menneskers adferd sikrer at arbeidet blir utført på en hensiktsmessig og rett måte. I følge denne teorien bør det altså finnes ett sett med regler som den ansatte kan benytte på ulike, gjenkjennbare utfordringer. Denne tradisjonen viderefører arven fra scientific management og klassiske byråkratiske prinsipper (Kirkhaug 2013). Imidlertid kan det se ut som at økt kompleksitet vanskeliggjør bruken av regler som passer til et visst antall oppgaver. Likeledes blir regelstyring kritisert for å hindre kreativitet og fleksibilitet.

Målstyring som ledelsesteori eller praksis forsøker å imøtekomme denne kritikken. Fokuset i denne ledelsesformen er måloppnåelse. Måten arbeidet utføres på er altså ikke avgjørende, men at målene nås. Mange reformer preget av NPM har gjort at denne typen ledelse er utbredt, og offentlig sektor har vært gjenstand for økt målstyring i stor grad (Lerborg 2010). Målstyring kan i tillegg til å bli brukt som et styringsverktøy, brukes som et evalueringsverktøy med tilhørende opplagte muligheter for aktiv bruk av belønning og straff, som motivasjon. Til tross for at offentlig sektor kjennetegnes av komplekse mål som vanskelig lar seg formulere tydelig og måle på effektive måter, er målstyring det foretrukne styringssystemet i Norge i dag (Kirkhaug 2013).

Samfunnsutviklingen og særlig offentlig sektor, er som tidligere vist, er preget av høy kompleksitet, endringer i krav til organisasjoner og arbeidstakere som er høyt utdannet og ønsker autonome jobber. Fagledelse, regler og målstyring er dermed muligens ikke tilstrekkelig som ledelsesgrunnlag alene. I denne settingen kan det se ut som at lederens oppgaver blir å støtte den profesjonelle arbeidstakeren slik at hun kan bruke sine talenter, skape rom for kreativitet, skape fellesskapsfølelse og vise en tydelig retning for organisasjonen. Dette er sentrale aspekter ved transformasjonsledelse, tydeliggjort gjennom intellektuell stimuli, idealisert innflytelse, individuell oppfølging og inspirerende motivasjon. Styringsbehovet kan dermed ivaretas ved at de ansatte har en felles forståelse av en ønsket fremtid, altså en felles visjon.

2.5. Refleksjoner om teorien transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse, er i følge min forståelse, en teori for å forklare såkalt best practis eller tar sikte på å avdekke hva den effektive lederen kjennetegnes av. Intuitivt kan dette også, selvsagt, benyttes for å forstå hvilken adferd en leder bør etterstrebes. Dermed kan trolig denne teorien også klassifiseres som idealisert ledelse. Det er neppe noen ledere som kan sies å kjennetegnes av alle fasetter av transformasjonsledelse. Likevel vektlegger altså denne teorien faktorer som skal bidra til at lederen er effektiv. En kritikk av transformasjonsledelse er dermed at det er en elitistisk teori (Northouse 2013: 203) og bidrar til fremmedgjøring mellom Lederen med stor L, og den vanlige arbeidstaker, eller for den saks skyld den gjengse leder. Jeg mener likevel at det kan være nyttig med teorier som fokuserer på noe som man kan strekke seg etter, og nettopp at fokuset på det idealiserte også kan ha en naturlig plass i både ledelsesteori og i lederdanning.

2.6. Tidligere forskning

Som allerede nevnt er transformasjonsledelse en av de lederstilene som det er forsket mest på de siste 20 årene (B. W. Avolio, Fred; and Weber, Todd J., 2009). Her redegjør jeg for et lite utvalg som er av interesse for denne oppgaven.

2.6.1. Internasjonal forskning

- **Transformasjonsledelse og generell ledereffektivitet**

Geyer og Steyer (1998) undersøkte 116 bankfilialer og fant at de lederne som scoret høyt på transformasjonsledelse også var mest objektivt effektive når det kom til økonomiske resultater. Effektiviteten ble da kontrollert for en rekke andre forhold (Martinsen 2009). Disse studiene sier noe om organisasjonens evne til måloppnåelse, men i et kritisk perspektiv kan henvføre at det sannsynligvis er vanskeligere å utføre slike målinger i offentlig sektor, der objektive effektivitetsmål generelt er vanskelig.

Ulike metastudier har vist at karismatiske og transformative ledere er mer effektive enn ledere som har en transaksjonell lederstil. Eksempler på dette er DumDum et al. (2002) metaanalyse fra 2002 der de undersøkte 49 kvalitetssikrede studier og målte sammenhengen mellom lederstil og ledereffektivitet. De fant en sterk sammenheng, der transformasjonsledelse viser

seg å være mer effektiv enn transaksjonsledelse, passiv unnvikende ledelse og la det skure og gå ledelse. Det ble ikke gjort funn som tilsier at det er store forskjeller på offentlig eller privat sektor. Dette er interessant, siden organisasjonsteoretikere antar at transformasjonsledelse er mindre effektivt i offentlige organisasjoner (Wright & Pandey 2009). En forklaring på dette kan være ulike reformer preget av NPM som trolig har ført til mindre forskjeller på forutsetninger for ledelse i offentlige og private organisasjoner (ibid). Jeg har imidlertid ikke funnet mange studier som sammenlikner private og offentlige organisasjoner i forhold til transformasjonsledelse og effektivitet.

- **Transformasjonsledelse og offentlig sektor**

Det er forsket mindre på transformasjonsledelse i offentlig sektor, enn i privat sektor (Knudsen 2010). Imidlertid gjennomførte Wright and Pandey (2009) en kvantitativ studie av lederstil i 205 offentlige organisasjoner i USA og fant blant annet sammenheng mellom høy grad av hierarkisk struktur og lav grad av transformasjonsledelse. Imidlertid fant de at regelstyring, ofte satt som premiss av eksterne aktører, ikke var til hinder for transformasjonsledelse. Lederen fokus på måloppnåelse hadde en positiv samvariasjon med transformasjonsledelse. De ledere som klarte å kommunisere denne sammenhengen, til tross for antakelser om at dette er vanskeligere i offentlig sektor, enn i privat, ble oftere oppfattet som transformasjonsledere. Oppsummert forteller denne studien at enkelte byråkratiske prinsipper kan vanskeliggjøre transformasjonsledelse, men ikke i den utstrekning organisasjonsteoretikere har en tendens til å tro. De interne forholdene og lederens evne til å skape mening og metoder for å utøve transformasjonsledelse ser ut til å være viktigere enn de premisser som offentlig sektor er bundet av gjennom eksterne forhold.

- **Transformasjonsledelse og endringskapasitet**

I studien 'The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees'

Commitment to a Change: A Multilevel Study' av Herold et al. (2008) fant de sterke sammenhenger mellom transformasjonsledelse og ansattes oppslutning av endringer i organisasjonen når de undersøkte organisasjonsendringer i 30 organisasjoner i USA. Også en undersøkelse i politiet gjennomført av Hawkins and Dulewicz (2009) støtter dette funnet og konkluderer med at motstand mot endring kan reduseres ved bruk av transformasjonsledelse (Stringa 2011).

2.6.2. Norsk forskning

- **Transformasjonsledelse i norsk kontekst**

Den første og eneste norske studien som utelukkende måler transformasjonsledelse og effekter av denne typen ledelse så som jobb tilfredshet og motivasjon, er studien Leading to the extraordinary av Hetland (2004). Hun gjennomførte en studie av norske ledere der 100 ledere og 500 ansatte svarte på Multifactor Leadership Questionary, et validert transformasjonsledelsesmål, og fant at transformasjonsledelse også i Norge er relatert til høy ledereffektivitet, høy grad av tilfredshet på jobb og høy grad av arbeidsmotivasjon. Dermed fører denne undersøkelsen seg inn i rekken av internasjonale undersøkelser, og viser, etter mitt skjønn, at transformasjonsledelse i Norge er relevant.

- **Transformasjonsledelse i norsk offentlig sektor**

Knudsen (2010) analyserte 40 intervjuer med tema utøvelse av ledelse foretatt av ledere i offentlig sektor og fant at transformasjonsledelse kunne forklare 37% av utsagnene. En mer integrert modell for ledelse som tok hensyn til flere spesielle aspekter ved offentlig ledelse så som formell regelstyring og oppgavefokusering kunne forklare hele 67% av utsagnene i intervjuene. Med andre ord kan denne undersøkelsen tolkes slik at nettopp de særegne kjennetegnene i offentlig ledelse som ble redegjort for i teoridelen har signifikant betydning.

- **Transformasjonsledelse og endring**

Stringa (2011) gjennomførte en undersøkelse der hun undersøkte lederstil, deltakelse og forpliktelse til endring. NAV Asker og NAV Kristiansand besvarte hennes spørreskjemaundersøkelse etter den store NAV reformen. I følge denne studien er det stor sammenheng mellom transformasjonsledelse og medarbeideres forpliktelse til organisasjonsendringer. Organisasjonsendring er en viktig del av ledelse i offentlig sektor (jf. Kap 2.4.2), og denne studien burde derfor styrke antakelsen om at transformasjonsledelse er aktuelt i offentlig sektor i en norsk kontekst.

2.6.3. Forskningsstatus – oppsummering og implikasjoner

Transformasjonsledelse er en av de ledelsesformene som det er forsket mest på de siste årtiene. Et relativt stort antall studier har undersøkt sammenhengen mellom både subjektive

og objektive ledermål, og det synes rett å konkludere med at transformasjonsledelse ofte er forbundet med høy ledereffektivitet. I en offentlig kontekst er resultatene i noen studier varierende, mens andre finner at transformasjonsledelse er like effektivt og forekommer like ofte her som i privat sektor. Endringsledelse vektlegges som en viktig lederegenskap i offentlig dokumenter, noe transformasjonsledelse synes å kunne bidra til (Stringa 2011).

Det kan likevel synes som at det er viet mindre oppmerksomhet til forskning på transformasjonsledelse i offentlig sektor, særlig i Norge. Den Hartog et al (1999) fant i sin studie at lederadferd knyttet til transformasjonsledelse er kulturelt betinget, og det er derfor interessant å studere transformasjonsledelse i en norsk kontekst (Hetland 2004: 21).

Offentlig sektor er preget av andre, mer byråkratiske mekanismer, enn privat sektor og norsk kontekst er annerledes enn amerikansk eller internasjonal kontekst. Jeg mener derfor det er behov for å undersøke transformasjonsledelse i norsk offentlig sektor.

Det har altså vært gjennomført forskning på transformasjonsledelse og effekter av denne lederstilen, primært med kvantitative metoder. I denne undersøkelsen skal vi se på hvordan ledere i offentlig sektor reflekterer rundt ledelse og transformasjonsledelse, ved hjelp av kvalitativ metode.

Forskning på transformasjonsledelse har vært utsatt for kritikk for å ikke ta tilstrekkelig hensyn til kontekstuelle rammer i organisasjonene (Wright & Pandy 2009). I følge Bryman (2004) har kvalitative metoder en tendens til å ta større hensyn til kontekstuelle faktorer og organisasjonsendringer, og har dermed bidratt til å belyse betydningen av dette i ledelsesforskningen. Kontekstuelle rammer og organisasjonsendring er viktig del av min undersøkelse og dermed synes kvalitativ metode som relevant. Kvantitative undersøkelser kan ansees for å ikke være tilstrekkelige nyanserte til å undersøke relasjoner, som er et sentral, men kompleks del av ledelse, på en god nok måte (Conger 1998).

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for og drøfte metodevalg og utfordringer som kjennetegner denne typen kvalitative studier. Først vil jeg kommentere valget av kvalitativ metode, deretter skal vi se på valg av informanter, analysemetode og sist en metoderefleksjon som inkluderer blant annet reliabilitet, validitet og etikk.

3.1. Metodevalg

Problemstillingen og mitt ønske om hva jeg skulle forske på har vært retningsgivende for å velge kvalitativ metode. Med problemstillingen *”hvordan praktiserer ledere i offentlig sektor transformasjonsledelse, og hvilken betydning har dette for kreativitet og inkrementelle endringsprosesser?”* ønsket jeg å utdype den eksisterende forskningen på temaet, og søke en grundigere forståelse enn det kvantitative metode ville registrere.

Mye av den eksisterende forskning på transformasjonsledelse har vært utsatt for kritikk for å ikke ta tilstrekkelig hensyn til kontekstuelle rammer i organisasjonene (Wright & Pandey 2009). I følge Bryman (2004) har kvalitative metoder en tendens til å ta større hensyn til kontekstuelle faktorer og organisasjonsendringer, og har dermed bidratt til å belyse betydningen av dette i ledelsesforskningen. Kontekstuelle rammer og organisasjonsendring er en viktig del av min undersøkelse og dermed synes kvalitativ metode som relevant. Kvantitative undersøkelser kan ansees for å ikke være tilstrekkelige nyanserte til å undersøke relasjoner, som er en sentral, men kompleks del av ledelse, på en god nok måte (Conger 1998). I intervjuene hadde jeg fokus på lederes fortellinger om egen praksis og lederes oppfatning av ledelse som meningsdannelse og del av relasjoner og endring. Jeg valgte derfor kvalitativ metode.

3.2. Valg av informanter

Hovedformålet med kvalitative intervjuer er som regel ikke å generalisere, men snarere å få så fyldige og grundige beskrivelser av et fenomen som mulig (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010: 106). Dermed er det aktuelt å velge informanter strategisk. For meg var det viktig å finne informanter, som var ledere i offentlig sektor som jeg kunne anta hadde kunnskaper om transformasjonsledelse og organisasjonsendring. Gjennom en bekjent ble jeg tipset om en barne -og familieetat i en kommune på Østlandet. Etter en innledende samtale med enhetslederen, ble det klart at ledere i denne enheten hadde lederutdanning, kjennskap til transformasjonsledelse og hadde nylige erfaringer med organisasjonsendringer. Enhetslederen

ønsket å legge til rette for at masteroppgaven kunne gjennomføres i samarbeide med dem. Totalt finnes det seks ledere i enheten, og dermed ble disse valgt som respondenter. Jeg har valgt å gi dem anonymiserte navn i oppgaven, for lettere å skille de ulike utsagnene fra hverandre. Det er imidlertid slik at en av respondentene, Helene, er enhetsleder, men de andre, Lise, Anne, Marte, Lene og Stine, er avdelingsledere, har sirka lik bakgrunn og leder avdelinger av cirka samme størrelse.

3.3. Det kvalitative forskningsintervjuet

Da intervjuer er en aktiv kunnskapsproduksjonsprosess, hvor intervjueren og respondenten produserer kunnskapen sammen (Kvale & Brinkmann 2009: 37), var det viktig for meg å være godt forberedt. Særlig var jeg opptatt av å forme en intervjuguide som kunne fange opp respondentenes refleksjoner og tanker om det temaet jeg ønsket å utforske.

3.3.1. Intervjuguiden

Et av mine dilemma i forberedelsesfasen har vært å lage spørsmål som er lette å forstå og lette å svare på, men som samtidig gir gode data. Innledningsvis bør man stille enkle faktaspørsmål, deretter introduserende spørsmål og noe senere mer kompliserte og personlige spørsmål (Johannessen et al. 2010: 143). Gjennom å utforme intervjuguiden på en slik måte ønsket jeg å bygge tillitt og legge til rette for at respondentene kunne åpne seg og komme med sin oppfatning av egen lederpraksis og egne refleksjoner om ledelse.

Det var viktig for meg å forme spørsmål som inkluderte sentrale kjennetegn ved transformasjonsledelse, som de fire lèene; idealisert innflytelse, individuell oppfølging, intellektuell stimuli og inspirerende motivasjon i en offentlig kontekst. Derfor er flere av spørsmålene formulert med inspirasjon fra Multifactor Leadership Questionnaire (BJ Avolio & Bass 2004). Jeg ønsket også å utforske lederens egne tanker om begrunnelse og forståelse av ledelse i offentlig sektor og formet også noen spørsmål om dette temaet.

Jeg ønsket å bruke mest mulig åpne spørsmål for å unngå å virke ledene, derfor utformet intervjuguiden med to ulike nivåer, ett med tema og overgripende innledningsspørsmål og ett nivå med mer detaljerte spørsmål som jeg selv kunne se på, men ikke nødvendigvis bruke direkte i intervjuet, men kontrollere at jeg faktisk fikk svar på det jeg lurte på gjennom de åpne spørsmålene. Jeg forberedte også oppfølgingsspørsmål og formuleringer som kunne

åpne for videre refleksjoner, inspirert av Johannessen et al. (2010) og Kvale and Brinkmann (2009).

3.3.2. Gjennomføringen av intervjuer

Intervjuene ble etter avtale med informantene gjort på deres kontor. Dette var praktisk for begge parter, og i et miljø hvor informantene var kjente fra før. At intervjuene ble gjennomført på arbeidsplass til informantene ga også meg som forsker ekstrainformasjon i form av observasjoner, blant annet en plakat som jeg tok bilde av og som er satt inn i oppgavens analysedel. Intervjuene varte ca 50 minutter, med litt tid til kaffe og introduserende spørsmål og presentasjon av studien. Intervjuene bar preg av samtaleform, jeg tilpasset spørsmålene til den enkelte informant og snakket mest om det som opptok informanten. Jeg forsøkte likevel å dekke alle temaene i intervjuguiden, gjennom å hoppe litt frem og tilbake. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd.

3.4. Metode i analysearbeidet

Intervjuene ble tatt opp på med diktafon og senere transkribert for og lettere kunne analysere og fortolke datamaterialet. Transkribert materiale kan få et ensidig fokus, for mye kan sees som løst og usammenhengende og oppfattes som fragmentert (Kvale & Brinkmann 2009: 200). Jeg har derfor gått inn i teksten med en holdning om å rekonstruere den faktiske samtalen og forsøke å oppfatte den meningen som respondenten ønsket å formidle i samtalen på intervjutidspunktet. Jeg leste gjennom intervjuene flere ganger i begynnelsen av analysearbeidet for å danne meg et inntrykk av felleselementer, hovedtrekk og gjentakelser.

Jeg har ikke ønsket å være for rigid i min tilnærming til datamaterialet, og bli for fokusert på detaljer og spesifikke analysemetoder, men har benyttet prinsipper fra systematisk tekstkondensering. Det har likevel vært viktig for meg å ha en intuitiv og åpen tilnærming. Gjennom å søke en helhetlig forståelse ved hjelp av egne erfaringer og fortolkninger, tekstens helhet og tekstens deler har jeg fulgt en hermeneutisk tilnærming (Johannessen et al. 2010: 365). I følge (Kvale & Brinkmann 2009: 201) å analysere betyr å dele opp noe i elementer. Nedenfor beskriver jeg nærmere hvordan jeg har gjort dette i denne studien.

3.4.1. Koding, meningsbærende enheter og kondensering

Et hjelpemiddel for å finne gjentakelser og gjennomgående temaer, er å benytte koding. Ved hjelp av nøkkelord som knyttes til deler av den transkriberte teksten kan man senere lettere finne sammenhenger og meningsinnhold i det samlede datamaterialet (Kvale & Brinkmann

2009). Jeg har valgt en analysemetode som innebærer noe som kan kalles begrepsstyrt koding. Før selve analysen utarbeidet jeg et sett med nøkkelord som jeg ut fra teori og tidligere forskning kunne være med å definere og samle de elementer som jeg var mest interessert i å utforske. Likevel oppdaget jeg at visse passasjer og meninger i teksten ikke passet inn i mine forhåndsdefinerte nøkkelord, og dermed laget jeg nye nøkkelord for å ikke gå glipp av interessante sammenhenger som jeg muligens ellers ville gått glipp av. Dermed har jeg benyttet både induktiv og deduktiv metode. Ved å kode utsagn kan man lette jobben med dekontekstualisering og rekontekstualisering. Det vil si å sammenlikne utsagn og temaer fra en del av datamaterialet, med andre deler av datamaterialet, for så å rekontekstualisere dette – altså se om dette kan gi nyttige informasjon i den opprinnelige konteksten (Malterud 2011).

Jeg har valgt å følge hovedtrekkene i analyseformen systematisk tekstkondensering. Denne modellen av en arbeidsprosess delt inn i arbeid med fire trinn; helhetsinntrykk, meningsbærende enheter, kondensering og sammenfatning (Malterud 2011). Første trinn i prosessen er å danne seg et helhetsinntrykk av datamaterialet ved å unngå å systematisere inntrykk før alt datamaterialet er lest. Deretter noterer man ned temaer som man oppfattet som gjentakende, og da også forsøker å se temaer som ikke inngikk direkte i intervjuguiden. Deretter starter fase to; å identifisere elementer i teksten som er meningsbærende og betydningsfull for problemstillingen. De meningsbærende enhetene må deretter merkes eller kodes, som hjelper til å organisere analysen. Kondenseringen innebærer å hente ut de meningsbærende enhetene med samme kode eller med samme tema, for deretter å se disse elementene i lys av hverandre. I arbeidsprosessens fjerde trinn, sammenfatningen, rekontekstualiseres delene. Gjennom å sammenfatte kunnskap fra kategoriene og kontrollere at disse kunnskapene fortsatt er gyldige i sin opprinnelige kontekst, lages analytiske tekster som skal formidle kunnskap om temaene som er fanget opp i analysen (Malterud 2011: 109). I resultatdelen av oppgaven sees disse analytiske tekstene, eller resultatene fra analysen, i sammenheng med teori og empiri om temaene.

Jeg valgte å bruke et digitalt arbeidsverktøy i analyseprosessen, Nvivo, for å lette arbeidet med koding av teksten, og for å gjøre dette på en ryddig og strukturert måte.

3.5. Metoderefleksjon

3.5.1. Forforståelse og faglig bakgrunn

Forskerens forforståelse kan bidra til hvordan forskeren legger merke til og vektlegger ulike deler av dataene og hvordan disse tolkes (Johannessen et al. 2010). Dermed blir det viktig å kartlegge og systematisk tenke gjennom hvordan man selv er med å påvirke forskningen.

Min utdanningsbakgrunn er sosialt arbeid og jeg er selv ansatt i offentlig sektor. Med min utdanningsbakgrunn kan man tenke seg at det er lettere vektlegge og legge merke til utsagn som gir størst mening innenfor denne fagtradisjonen så som relasjon, kontekst, likhet og sosial konstruksjon, snarere enn mer instrumentalistiske begreper som rasjonell, mål, belønning eller kontrakt. Min forforståelse er også, i likhet med noen av tidligere nevnte teoretiske perspektiver, at ledelse i staten er i større grad preget av byråkratiske perspektiver enn private. Likevel har jeg ingen direkte formeninger om den ledelsen som utøves av mine respondenter og jeg har lite kjennskap til denne organisasjonen. Som forsker må jeg altså være bevisst egne holdninger, og se disse i sammenheng med min forskning.

3.5.2. Reliabilitet og validitet

Reliabiliteten eller påliteligheten sier noe om undersøkelsens data; utvelgelse, innsamling og bearbeiding (Johannessen et al. 2010: 229). En kort gjennomgang av respondentene som ble valgt er gjort tidligere og jeg anser at disse kan gi relevant informasjon om emnet. Likeledes anser jeg metode for datainnsamling og bearbeiding. Likevel ansees ikke pålitelighet som like essensielt innenfor kvalitativ forskning, for verken intervjuene eller bearbeidingen kan gjenskapes, da forskerens egne forutsetninger benyttes aktivt gjennom hele forskningsprosessen (Johannessen et al. 2010).

Validitet i kvalitativ forskning knyttes ofte til spørsmålet om den valgte metoden undersøker det den har til hensikt å undersøke, om den reflekterer formålet med studien og om undersøkelsen representerer virkeligheten (Johannessen et al. 2010: 230; Kvale & Brinkmann 2009: 251). Jeg har tidligere drøftet valg av metode, og går ikke videre inn på det. Likevel vil jeg presisere at kvalitativ metode ikke egner seg for generalisering, men kan være relevant i forhold til overføring av kunnskap. Jeg tror denne studien vil kunne være med til å bidra til økt forståelse av transformasjonsledelse i offentlig sektor som fenomen, med beskrivelser,

refleksjoner og begrepsbruk som kan være nyttige for forståelse også andre steder enn hos mine respondenter. Intervjuer vil vanligvis gi mer detaljert kunnskap enn kvantitative metoder, og er intuitivt egnet til å utforske individers relasjoner, refleksjoner og holdninger. Jeg vil derfor hevde at valgte metode er relevant i forhold til studiens formål. Studien tar utgangspunkt hos ledere i en barne og familieetat i en kommune, valgt på bakgrunn av at de trolig har erfaringer som er relevante for problemstillingen. Informantene fikk i intervjuene anledning til å utdype og vektlegge det de syntes var viktigst, på den måten håper jeg å fange kunnskap som oppleves relevant i virkeligheten.

3.5.3. Etske betraktninger

I følge Nedrum (1998) (Johannessen et al. 2010) er det tre sentrale hensyn som forskeren må vurdere vedrørende forskning og etikk; informantenes rett til selvbestemmelse, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. Jeg har vært i dialog med enhetslederen flere ganger vedrørende intervjuene og hun er vektlegger viktigheten av forskning og ønsker å delta. I møte med de ulike ledere informerte jeg om at de til enhver tid kunne trekke seg, og de fikk skriftlig informasjon om dette. Å fortelle om egen lederstil tilhører trolig ikke de forskningstema som er mest sensitive og private, da man bes å fortelle om noe som skjer på jobben, i en offentlig sfære. Likevel kan ledelsesformer reflektere og utfordre tema som personlighetsstiler og adferdsmønster og det er derfor viktig å være bevisst på at denne forskningen også kan være sensitiv for respondentene. I skrivet som respondentene fikk informerte jeg om anonymitet og oppbevaring av data, slik at respondentene skulle føle seg trygge på at ikke informasjonen kom på avveie. Imidlertid anser jeg denne studien med tilhørende intervjuer ikke som så sensitive at det er sannsynlig at de kan volde respondenter vesentlig skade.

Jeg har foretatt anonymiserende tiltak gjennom forskningsprosessen; navn har ikke vært en del av lydopptak eller transkripter, lydfiler har blitt lagret på en trygg måte og koder har blitt benyttet ved sitater og gjenkjennbare utsagn har blitt anonymisert eller utelatt fra oppgaven. Alt datamateriale vil bli slettet etter at prosjektet er sluttført.

3.6. Oppsummering

I denne studien valgte jeg å benytte kvalitativ metode for å se på fenomenet transformasjonsledelse i offentlig sektor på en dypere måte enn det kvantitativ metoder ville

kunne redegjøre for. Jeg har benyttet halvstrukturerte intervjuer og intervjuet seks ledere i kommunal administrasjon knyttet til familie og ungdomsarbeid. Samtlige informanter hadde kunnskap om transformasjonsledelse og lang ledererfaring i offentlig sektor. Dermed ansees informantene som relevante. Intervjuene ble tatt opp på diktafon og deretter transkriberte jeg dem. Tekstene ble analysert ved hjelp arbeidsprosessen skissert av Malterud (2011) som systematisk tekstkondensering. Validitet er søkt ivaretatt gjennom hele prosessen. Etske hensyn har inkludert anonymisering, sikker oppbevaring av data og informasjon om frivillig deltakelse.

Jeg anser valg av metode og informanter som relevante, og at dette har gitt gode data.

4. Analyse og drøftning

I dette kapitlet vil jeg presentere mine funn og drøfte disse ved hjelp av teori, og da særlig ved hjelp av teori om transformasjonsledelse. I hvert kapittel presenteres data og analyse, og til sist i kapitlet drøftes dette ved hjelp av teori.

Min problemstilling er som følger; **Hvordan praktiserer ledere i offentlig sektor transformasjonsledelse, og hvilken betydning har dette for endringsprosesser?**

Jeg vil altså i det følgende forsøke å beholde et fokus på det praksisnære, selve utøvelsen av ledelse, og lederes fortolkning av betydningen for de ulike momentene jeg har med i mine forskningsspørsmål så som karisma, visjoner, relasjoner og endringsprosesser. Mine forskningsspørsmål er som følger:

- **Hvilken betydning har karisma og visjoner i ledelse i offentlig sektor?**
- **Hvordan tolker ledere i offentlig sektor betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider og hvilken effekt tror de at denne relasjonen kan ha?**
- **Hvilken betydning har transformasjonsledelse i inkrementelle endringsprosesser i offentlig sektor?**

Jeg har valgt å forfølge det jeg oppfatter som en logisk struktur; kapitler som opptar innholdet i forskningsspørsmålene. Overskriftene har en annen formulering enn forskningsspørsmålene, og viser mer til forskningsfunnene. Kapittel 4.1 har jeg valgt å kalle lederinnflytelse og medarbeidermedvirkning, kapittel 4.2 relasjoner og individualisering, kapittel 4.3 endringer og kreativitet. Kapittel 4.4 heter ledelsesforståelse, transformasjonsledelse og relevans, i dette kapitlet bruker jeg resultater fra de foregående kapitlene og drøfter dem på et mer overordnet nivå.

4.1.Lederinnflytelse og medarbeidermedvirkning

I dette kapitlet skal jeg presentere funn vedrørende visjoner og karisma, som er sentrale kjennetegn på transformasjonsledelse (Bass 1985). Dette er viktige komponenter i såkalt idealisert innflytelse som det er redegjort for i teorikapitlet. Først tar jeg for meg visjoner, for deretter å se på begrepet karisma og etikk. Et av de viktigste kjennetegnende på karisma og idealisert innflytelse er at lederen setter høy etisk standard (Glasø & Thompson 2013), og derfor er etikk en del av dette kapitlet.

Lederne i denne studien hadde alle mye å si om visjoner. Hele fem av seks ledere hadde utarbeidet egne visjoner for sin avdeling, og en leder hadde samme visjon som den overgripende enheten. De var opptatte av hvordan visjonen kom til, bruken av denne, hvorvidt det var lett eller ikke å arbeide med visjoner på deres nivå i det offentlige byråkratiet og hvilken betydning den hadde.

4.1.1. Hvordan lages og formidles en visjon?

Som nevnt hadde fem av seks ledere visjoner for sin avdeling. Visjonene var utarbeidet i avdelingene. En av informantene, Helene, beskrev å arbeide med visjonene slik:

Avdelingen vår har en visjon sammen, hele avdelingen har vært med å utarbeide en visjon, som er sammen på vei.(...) Jeg tror det er viktig at avdelingen har en leder som er tydelig, og som har ambisjoner på virksomhetens vegne og som snakker høyt om det, det tror jeg er vesentlig for å skape et nødvendig engasjement hos medarbeiderne, samtidig som de skal oppleve at de er en del av noe større.

Informanten legger her vekt på to faktorer; samarbeid eller medvirkning og leders individuelle oppgave med å ha et særskilt ansvar for visjonsarbeide og å ha ambisjoner.

En annen informant, Anne, samstemte i dette og fortalte:

Vi jobber overordnet med prosesser og jobber med mål fremover (...). Da utarbeider vi blant annet veikart i forbindelse med virksomhetsplanen og vi synes det er stilig å ha hårete mål, et av de tingene vi har høyt oppe er å være et fleksibelt, tilgjengelig for brukerne, jeg synes det er godt sagt at vi kan ikke utvikle ti bud hvor brukerne skal passe inn i vårt tilbud, vi må tenke skreddersøm. Jeg kunne ikke vært leder for min avdeling uten og selv ha tro på den visjon. (...) selvfølgelig jeg har et lederansvar i forhold til den retningen vi skal gå og den hjelpen vi skal tilby. Så det står jeg på.

Videre fortalte Anne at ”det var kjempeviktig å kommunisere dette internt i avdelingen”.

Et interessant funn i disse sitatene er særlig vektleggelsen av samarbeid i utforming av visjoner. Flere av informantene fortalte det samme; nemlig at visjonene var utformet av hele avdelingen, gjerne på avdelingsmøter eller bortreiseseminarer.

Imidlertid var informantene av den oppfatning at det daglige arbeidet kunne bli prioritert foran visjonsarbeid;

Det er viktig å ha et positivt bilde av fremtiden og vi skal utvikle oss og gå videre, men hverdagsarbeidsoppgavene tar mye av tiden(...). Ja vi har et par dager i året der vi reiser bort på sånne seminarer og jobber med det og det tenker jeg er kjempefint og viktig.

Av sitatet ser vi at det å kombinere hverdagskrav med visjonsarbeid kan være utfordrende. En mulig løsning på dette kan være som nevnt at man reiser på bortreiseseminar og utelukkende jobber med overgripende spørsmål. Å sette av tid til dette arbeidet er altså en forutsetning.

Ingen av lederne fortalte at de for eksempel hadde selv frontet en radikal ide eller visjon i ansettelsesprosessen. Likevel var det ulikheter i hvor stor grad lederen vektla viktigheten av at en selv kom med egne forslag i utarbeidelsen av visjon, slik fortalte Lise:

Jeg snakker ikke så mye om hva jeg tror og hva jeg mener er rett. Jeg synes det er mye bedre å få høre hva ståstedet til de ansatte er og få de med.

Jeg tolker av sitatet over at Lise er svært innstilt på å få frem medarbeidernes stemme, og at det nærmest er viktigere enn hva hun selv mener.

På den andre siden vektla samtlige ledere viktigheten av at de kommuniserte visjonen tydelig.

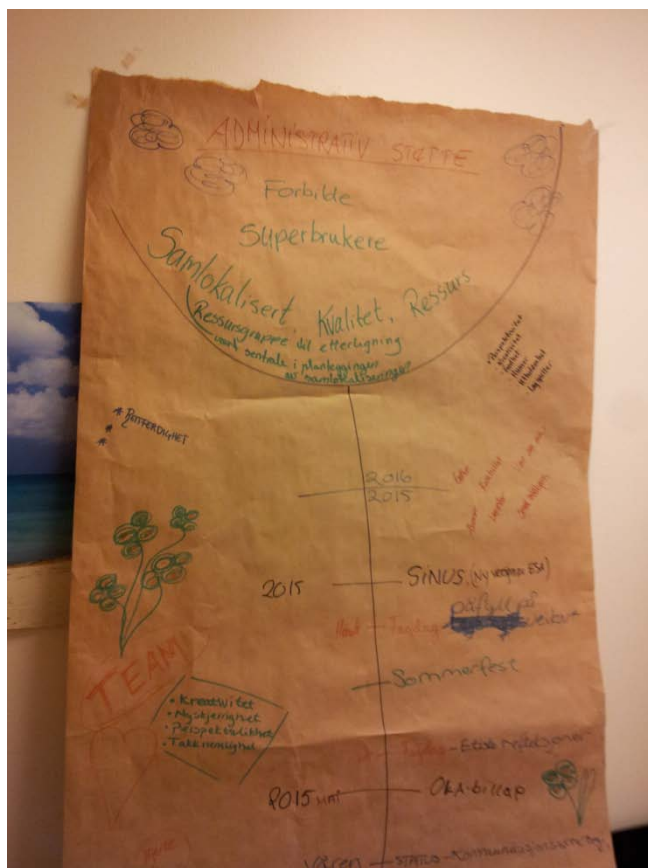
De brukte begreper som avgjørende og kjempeviktig om å kommunisere visjonen internt.

En av respondentene, Anne, forklarte det slik hvordan hun kunne kommunisere visjonen internt:

I praksis tenker jeg at det er i flere ledd. Ett er i de overordnede planer og veikart, når vi lager virksomhetsplan og kompetanseplan, når vi setter temaer for avdelingsmøter (...). Det blir noe mer overordnet, men i det daglige sitter jeg med ansvar for vurderinger i inntaksteamet hvor alle faggrupper er representert hvor vi går gjennom sammensatte og kompliserte saker hvor vi forsøker å få til et bredt perspektiv og skreddersøm. Og jeg tenker i den vurderingen og i den konkluderingen om hvordan vi kan benytte tjenestene mulighetene ut fra brukerens behov og fordele disse sakene ut til våre ansatte, så tenker jeg det må gjenspeile seg hele veien ned til de ansatte.

Jeg oppfatter at Anne har et bevisst forhold til hvordan hun kan formidle visjonen, og at dette best kan beskrives som en bevisst kommunikasjonsstrategi. Flere av de andre informantene nevnte de samme arenaene for formidling av visjonen. På den ene siden vektlegger lederen å fremme visjonen i dokumenter, planer og fellesmøter. På den andre siden er lederen opptatt av å leve slik hun snakker, da hun vektlegger å ta avgjørelser i det daglige arbeidet i tråd med

visjonen. Dette kan også sees på som et uttrykk for et ønske om å være rollemodell i forhold til de visjoner som avdelingen har. Vi kommer tilbake til dette temaet siden.



Bilde 1: Bilde viser hvordan en av avdelingene hadde jobbet med visjoner og mål. Plakaten var på lederens kontor.

4.1.2. Drøftelse av hvordan visjoner lages og formidles

Transformasjonsledelse vektlegger såkalt idealisert innflytelse, og i dette begrepet er nettopp lederens evne til å skape og formidle visjoner viktig (G. A. Yukl 2013). Bass (1985) beskriver transformasjonslederen som en leder som formidler en helt klar og enkel visjon, og som øver innflytelse på en slik måte at de oppnår enighet om sin visjon. På den ene siden kan dataene fra denne undersøkelsen tyde på at informantene ikke anser det som naturlig at de skal fremme egne geniale ider. Likevel mente flere av dem at de hadde et særskilt

ansvar i arbeidet med visjonen, og det var avgjørende at selv hadde sterk tro på denne. Det kan imidlertid synes som at diskurs og medvirkning står tydeligere frem som sentralt i utviklingen av visjon, enn i litteraturen om transformasjonsledelse.

Informantene var opptatt av at visjoner ikke skulle være noe som lå i en skuff og ikke ble tatt frem. Anne fortalte at hun forsøkte å etterleve visjoner i det daglige arbeidet så vel som i at det skulle farge dokumenter og planer. Dette stemmer godt overens med Bass (1985) forståelse av den karismatiske transformasjonslederen. Det ser altså ut til at informantene har funnet både visjoner og arenaer for formidling av disse. Dette kan sies å være kontrast til en antakelse om at det kan være utfordrene å formidle klare visjoner og mål i offentlig sektor, slik det ble redegjort for tidligere i teorikapitlet. Imidlertid kan visjoner som først og fremst skal virke samlende og gi retning fremstå mindre entydige enn mer detaljerte mål som man skal måles opp mot. På grunn av kompleksiteten i arbeidet i offentlig sektor, kan altså visjonsfokus vise seg å være nyttig, og et viktig supplement til målstyring.

4.1.3. Å arbeide med visjoner som mellomleder i offentlig sektor og viktigheten av dette

Lederne i denne studien er mellomledere på 1. linjenivå i offentlig sektor. I denne studien vektlegger seks av seks informanter i stor grad visjonen og arbeidet med den, det var et noe overraskende funn. Med min forforståelse og min egen bakgrunn fra offentlig sektor ville jeg trodd at dette arbeidet ikke var like fremtredende. En av informantene, Lene, forklarte viktigheten av visjonen slik:

Vi [avdelingen] skal være forbilder og superbrukere. Og så har vi noen generelle mål som vi har jobbet med. Vi skal være samlokaliserte, vise kvalitet, være en ressurs, være en ressursgruppe til etterligning i denne kommunen.(...) Jeg mener jo at alle må ha visjoner og mål ellers klarer man ikke å jobbe.

Lenes avdeling har jobbet med visjonen og viktige mål i fellesskap på avdelingen og laget en plakat med dette på. Hun har denne plakaten med visjon og viktige mål på sitt kontor, den er også gjengitt i bildeform tidligere i oppgaven. Hun vektlegger det konkrete med visjonen og målene, at de er retningsgivende, noe hele avdelingen kan jobbe etter.

Lise har en noe annen tilnærming til visjonens betydning:

Vi har jobbet utrolig mye med prosesser og rutiner og visjon for hele enheten sammen. Av og til, jeg som er utålmodig har jo nesten fått mavesår, men det har vært verdt det, det har vært veldig nyttig. Hvis vi klarer å ha et felles fokus og et felles mål for det vi gjør og vi klarer å få de tjenestene våre og de tiltakene vi gjør til å henge sammen.

Lise legger også vekt på det prosesulle, at selve arbeidet kan føre til et felles fokus og et felles mål. Det er tydelig at hun synes prosessene har dratt ut og tatt mye tid, men at det har vært nyttig likevel.

Informantene i denne studien mener at visjonen har stor betydning, både gjennom det å jobbe med den felles, men også for at den faktisk skal være retningsgivende for det arbeidet som skal gjøres. Dette understreker hvordan visjonsfokus, både prosessult og konkret, kan virke utfyllende i forhold til regel eller målstyring. De vektlegger også nytten av at medarbeidere faktisk kan påvirke og at dette skaper engasjement og eierforhold til organisasjonen.

Lederne i denne studien er hovedsaklig mellomledere eller avdelingsledere, med ansatte under seg og andre ledere over seg. Mange av tjenestene de leder er lovpålagte, og da altså regulert av særlover i tillegg til for eksempel forvaltningsloven. Ofte har kommunen en visjon, enheten avdelingen ligger under kan ha en visjon, det finnes ulike handlingsplaner, strategiplaner, forskrifter, veiledere, likevel synes det som at informantene ikke synes dette hemmer nevneverdig i arbeide med visjoner.

En av informantene, Helene, mente dette:

Ja, det tenker jeg er helt uproblematisk [å arbeide med visjoner i en byråkratisk og offentlig kontekst], og sånn det skal være, du er en virksomhet, og du er ikke i vakuum, du skal levere ett sett med tjenester, det er et nødvendig og nært samspill mellom politikere, administrasjonen, og befolkningen (...). Så blir det opp til oss innenfor det rammeverket å lage vår egen visjon og bestemme ned til detalj hvordan vi skal utforme tjenesten for å møte politikeres forventninger til oss. Jeg ser ikke på det som en begrensning, du er en del av en helhet, du er i et samfunn, det er spennende å være i den trekanten, sammen med andre aktører.

Anne fortalte dette;

Det er klart føringene er overordnet, men innenfor det tenker jeg vi har et kjempestort spillerom, og det er vi opptatt av når vi jobber med blant annet virksomhetsplan, hva har blitt overordnet besluttet, hvilke planer må vi forholde oss til.

Et av hovedpoengene til informantene er nettopp at de opplever at de har et stort spillerom for å utarbeide egne visjoner, mål og strategier. En av informantene, Lisa, fortalte dette;

Føringene kommer fra øverste hold i kommunen, både fra politikere og administrasjonen. Og det er jo og oppdraget til enheten. Så det er innfor de rammene vi har lagd dette her, men det er ikke noe motstridene fra de rammene og til primæroppgavene som tjeneste ønsker å jobbe med selv. Det er godt samsvar og det er kanskje derfor det er mulig å få de til og da.

Og en annen dette:

Det nytter jo ikke å ha visjoner og mål som ikke sammenfaller med det som er rundt, men jeg mener at vi har stor påvirkningskraft ut mot politikere som også er brukeren, det er på en måte den samme gruppen. (...)vi som kan påvirke, kanskje til og med påvirke helsedirektoratet. Vi kan hvert fall påvirke det her hos oss og i det nettverket vi er i. Min jobb er å bevisstgjøre folk på påvirkningsmuligheter.

Informantene opplever stort handlingsrom. Likevel vitner utsagnene om at lederne er meget klar over de grenser og føringer som eksisterer fra før, og innretter seg deretter. Dette bidrar til å forstå informantenes handlingsalternativer som noe snevre. Imidlertid mener Marte at de

har påvirkningskraft nettopp på de overordende nivåer, så som på politikere og direktorater. Helene mente også at man ikke opererer i et vakuum, men at de er avhengige av omgivelsene. En annen av informantene, med ledererfaring både fra privat og offentlig sektor kommenterte det på følgende måte:

Vi vet stort sett hvor kursen går. Men det er utrolig deilig. Vi har respekt for politikerne våre og for handlingsprogrammet, det synes jeg er bra. Til annerledes fra privat sektor der det kommer et AS og bare bestemmer at endringer skal skje over natta, det skjer ikke her. Her er det mye mer forutsigbarhet som skaper en trygg hverdag.

Det kan altså synes som at lederne i denne studien ikke opplever kravene fra miljøet rundt som begrensende, snarere tvert imot som forutsigbare og trygge. Et funn i denne studien er at lederne ikke opplevde byråkratiske rammer eller kontekst som begrensende. Dette til tross for at de forteller om disse rammene som for utenforstående kan tolkes som begrensende. Lederne finner muligheter og handlingsrom og fokuserer på hvilke muligheter dette gir.

4.1.4. Drøftelse av å arbeide med visjoner som mellomleder i offentlig sektor

I teorien kan man finne antakelser om at ledelse i offentlig sektor har vært sterkt påvirket av den byråkratiske strukturen som vanskeliggjør fleksibilitet, lederens spillerom og lederens reelle makt (Christensen et al. 2009; Lerborg 2010; Sørensen et al. 2009). Informantene i denne studien er av en annen oppfatning, de forteller at de har tilstrekkelig makt og fleksibilitet. Hvis vi sammenlikner utsagnene fra informantene og en teoretisk antakelse om lederens begrensede makt, kan det neppe sies å være sammenfallende. På den ene siden gir altså ikke lederens utsagn om egen opplevelse av frihet og spillerom støtte for at de operer innenfor et snevert handlingsrom. Dette sammenfaller imidlertid med teorier om New Public Management, der et av målene har nettopp vært å desentralisere makt og istandsette ledere til å påvirke egen avdeling i større grad enn tidligere (Lerborg 2010). På den andre siden opplyser mange av informantene om alle de krav som stilles utenfra, så som overordede visjoner, handlingsplaner, forskrifter og lover. Det er derfor også sannsynlig at det er en rekke begrensende faktorer når disse lederne skal jobbe med visjoner. Likevel kan altså et

interessant funn være at lederne ikke opplever dette, det kan synes som at de fokuserer på mulighetene og ikke begrensningene.

Det høye visjonsfokuset kan også sees på i et endringsperspektiv. I enhetens visjon; Sammen på vei, ligger det konkret endringsfokus. Også i avdelingene har visjonene et endringsfokus. Det signaliserer at enheten og avdelingene ikke står på stedet hvil, men er i stadig bevegelse. Informantene forteller at visjoner utarbeides med stor grad av medarbeidermedvirkning. Dermed kan man anta at både det prosessuelle arbeide med visjonen, men også dens konkrete innhold, bidrar til eierskap og en tilknytning til endring som en verdi eller som et prinsipp. Å delta og ha eierskap til endringsprosesser er viktig for evnen til å gjennomføre organisasjonsutvikling og endringer i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2007; Christine Benedichte Meyer & Stensaker 2011; Stringa 2011). På den måten kan man anta at dette arbeidet bidrar til endringskompetanse og et ønske i organisasjonen om kontinuerlig utvikling eller såkalt inkrementell endring. Vi kommer mer tilbake til organisasjonsendringer senere i oppgaven.

4.1.5. Karisma, etikk og autensitet.

Karisma er et begrep som er vanskelig å definere. Delvis defineres karisma som en kommunikasjonsstil og væremåte, så som utstråling og sjarm (StoreNorskeLeksikon 2014). Delvis defineres det som evne til å mobilisere medarbeidere slik at de følger lederen, inkludert evne til å skape tillit og å opptre etisk forsvarlig (Glasø & Thompson 2013; Jacobsen & Thorsvik 2007). I dette avsnittet presenteres funn og drøftning knyttet til informantenes utsagn vedrørende egen kommunikasjonsstil, syn på seg selv som rollemodell og etikk. Jeg vil først presentere funn og analyse knyttet til disse tre fasettene for deretter å se på dette i lys av teori i en samlet drøftning til sist.

Kommunikasjonsstil og fremtoning

Samtlige informanter mente det var viktig å fremstå som positiv og engasjert.

En informant, Helene, fortalte dette om egen kommunikasjonsstil:

(...) som leder må utvise et engasjement (...) jeg føler et personlig ansvar for å være positiv og ha et jevnt godt humør på jobben hele tiden. For det først er jeg veldig bevisst på hvordan jeg møter folk, det koster meg ikke så mye, det er ganske naturlig,

jeg synes denne jobben er veldig morsom. Men jeg er veldig bevisst på å møte folk på en positiv og hyggelig måte.

En annen, Stine, forteller dette på spørsmål om det er viktig med en entusiastisk fremtoning;

Ja jeg tenker at det er absolutt et ansvar jeg har (...). Hvordan folk opplever entusiasme er veldig ulikt, men jeg tenker jo det. Jeg tenker at det er kjempeviktig, hadde jeg ikke vært entusiastisk så hadde jeg syntes at det hadde vært kjedelig,...) så ja det er viktig.(...) Jeg er veldig bevisst på det. Jeg jobbet jo som veileder i mange år, hva ønsker jeg å formidle, en ting er innholdet, en annen ting er hvordan man formidler innholdet.

Og Lise:

Jeg tenker at jeg må være optimistisk og ha en positiv tilnærming, jeg liker å bruke humor og tulle mye. Det jeg gjør er at jeg prøver å ha en lett tone.

Og Lene:

Ja, definitivt, (...)Det har noe med å smile og hilse i gangen og være imøtekommende.

Utsagnene gir uttrykk for at informantene ikke var likegyldige til hvordan de fremsto i kommunikasjonen med andre, snarere tenkte alle de alle at de hadde et ansvar for å fremstå som positive, engasjerte og blide. Helenes utsagn legger vekt på at hennes engasjement er naturlig, og det faller henne lett, men at hun likevel er bevisst på det. Lise understreker bruken av humor og at hun forsøker å ha en lett tone. Utsagnene kan være uttrykk for at lederne mener de har et særskilt ansvar for å være positive og et ønske om å fremstå med sjarm og utstråling. Imidlertid er det naturlig å tenke at også de fleste medarbeidere, som ikke er ledere, ville gi liknende svar, at de ønsket å fremstå positive på jobb. Likevel tolker jeg svarene dit hen at informantene i denne studien vektlegger dette særskilt, da alle hadde en liknende innstilling. En av lederne presiserer at folk opplever engasjement ulikt, og at fremtoning og engasjement henger sammen med egenopplevd trivsel. Denne tanken er Helene også inne på, at jobben i seg selv gjør det enklere å være positiv.

Etikk

Informantene i denne studien la vekt på at de skulle utøve et etisk forsvarlig lederskap. La oss se på noen av informantenes fortelling om viktigheten av etikk i lederskapet. Helene sa dette:

En ting er jo at kommunen har egne etiske retningslinjer for utøvelse av jobben sin, men en annen er jo dine etiske retningslinjer for hvordan du behandler dine

medmennesker, og det er på en måte i alt du gjør. Og det er disse etiske dilemmaene som vi står i daglig som vi bruker mest tid på, og vi vektlegger det såpass i vår enhet at alle har tilbud om veiledning, fordi det er i veiledningen at man reflekterer over disse etiske dilemmaene, man veier det ene opp mot det andre, det er mange kolliderende hensyn og hvem skal du ta hensyn til.

Vi har også det[veiledning] med lederteamet med ekstern samarbeidspartner.

Informanten nevner etiske retningslinjer for utøvelse av jobben, som skriftelige rutiner som finnes for hele kommunen. Hovedvekten legges likevel på den daglige drifte og hvordan man i praksis kan møte etiske utfordringer ved hjelp av veiledning og refleksjon i team. Informanten mener etiske utfordringer er dagligdagse.

Lise formidler et overordnet perspektiv på samfunnsnivå, nemlig etikken i forvalteransvaret. Dette mener hun er underkommunisert;

Det er på en måte skattebetalernes penger, det er de vi bruker. En ting er at vi skal lage god tjenester for at det skal være etisk viktig og forståelig i forhold til selve brukerne, men vi har også et ansvar for å bruke de pengene og ressursene fornuftig i forhold til de som har betalt oss de pengene. For jeg tenker at offentlig sektor har et større ansvar for det enn man kommuniserer eller tenker så mye over.

I dette perspektivet kan man unders på om ikke offentlig sektor har et særskilt ansvar i forhold til ressursbruk, et skjerpene krav sett i forhold til privat sektor.

Også Marte tematiserer knapphet på ressurser som en etisk utfordring

Vi har familier som er i dyp krise fordi de har fått et barn som har store utfordringer som gitt hele familien store utfordringer. Her er det mye sorg og brutte forventninger og sånt kan prege deres ønsker og behov noen ganger sånn som vi tolker det og møte dette på en fast og god måte for behandlere som vil alle vel, men som vet at det finnes grenser for hva de kan bidra med. Fordi man kan dele ressurser ikke bare penger men også timer og hender.

Informanten trekker frem vanskeligheten med å fordele knappe ressurser på et forsvarlig og rettferdig måte. Man kan tenke seg at hensynet til det særskilte individet må vike for å etterstrebe likebehandling av klienter.

Lene vektlegger et noe annet perspektiv, som ikke handler om ressurser, men om mellommenneskelige møter og verdighet;

Det er kjempeviktig. Jeg har fått med de ansatte på en fagdag om dette i 2015. Da skal vi ha en fagdag på etiske refleksjoner i hverdagen vår, fordi vi driver jo med etikk hele

tiden i og med at vi sitter i 1. linjen. Nei vi har dette som tema, det er viktig. Alle skal bli møtt med respekt og likeverd, uansett hvor du kommer fra, intern eller ekstern. Alle skal bli møtt på lik måte med lik respekt.

Lene har en praktisk tilnærming til etikk, og har valgt å bruke en fagdag med tema etiske refleksjoner.

Også Stine vektlegger viktigheten av etiske refleksjoner i sin avdeling og i sitt lederskap;

Jeg tenker jo at det å ha etiske refleksjoner både rundt problemstillinger som kan handle om hvordan jeg forholder meg som leder for mine medarbeidere men også for så vidt alle de sakene vi er involvert i. Altså det å ha den etiske refleksjonen oppe hele tiden er helt nødvendig i den avdelingen her. Og jeg er veldig bevisst på det som leder, hvordan jeg ønsker å møte en kollega.

Informantene hadde altså noe ulike perspektiver på etikk i sitt lederskap og i driften av den avdelingen de er leder for. Flere av informantene vektla også etikk i selve ledelsesarbeidet, eksempelvis i personalarbeid, det kunne være hensyn til den ansatte som måtte veies opp mot klientens interesser eller det kunne være personalkonflikter og ulike interne interessekonflikter. Likevel nevnte alle informantene viktigheten av etisk refleksjon i det daglige arbeidet i møte med klienter, enten det var fordeling av goder eller i mellommenneskelige møter.

Rollemodell

Informantene i denne studien ser på seg selv som rollemodell for sine ansatte, og mener at de må vise seg fra sin beste side i det daglige arbeidet, og på de fleste områder. På den ene siden kan man anse seg selv som rollemodell i kraft av den stillingen man er tildelt, altså at dette er noe man automatisk blir ved å inneha en lederjobb. Men på den andre siden kan man også ønske å være en rollemodell til etterfølgelse for sine ansatte.

Lene ser seg selv som en rollemodell, men det er også viktig for henne at hennes ansatte er rollemodeller da de er mye synlig i miljøet og treffer både klienter og ansatte hele tiden.

Lene forteller at det er viktig for henne å forsøke å få sine medarbeidere til å være rollemodeller fordi de har veldig synlige jobber og møter medarbeidere og klienter hele tiden.

Imidlertid forsøker hun også å være rollemodell for sine medarbeidere;

Men jeg er rollemodell for dem ved at jeg er nysgjerrig, jeg er interessert i hva de gjør, jeg er takknemlig for jobben de gjør, jeg er flink til å rose og til å gi tilbakemelding og jeg er god på å finne kreative løsninger når det trengs.

I følge Lene er det også viktig for henne og vise at de fleste oppgaver kan løses, bare man har en positiv innstilling. Vi skal komme tilbake til kreativitet og lederansvar noe senere i oppgaven.

Marte mener også det er viktig at hun er en rollemodell;

Jeg tenker at det uansett er viktig å være rollemodell, at jeg må gjøre det jeg sier. Det gjelder ikke bare visjoner, det gjelder også tilnærming til brukere, hvordan vi snakker om dem, snakker om ledelsen, klart det er viktig. Hva jeg gjør og ikke gjør.

Marte knytter det å være rollemodell opp til tillit og gjøre det man sier at man skal gjøre, men også hvordan man opptrer i forhold til klienter.

Lise fortalte dette:

Både tenker jeg at jeg er en rollemodell og må være hakket bedre enn de jeg skal lede i det meste tenker jeg. Både når det gjelder møtekultur, hvordan man skal være mot hverandre, egentlig i alt. Jeg skal være litt rollemodell og gjøre ting litt bedre enn de andre. Hver eneste dag så slår det meg ofte at det er enda viktigere det lederen gjør og sier er enda viktigere enn det jeg tenker at det er. Jeg blir litt sånn overrasket over at jeg har så mye å si.

Men det er helt sentralt at vi er gode rollemodeller, og det handler om alt fra de små tingene i hverdagen, hvordan du møter dine medarbeidere og kollegaer om morgenen og hvordan du er i større sammenhenger så tror jeg at skal du bli tatt på alvor og at det du gjør er betydningsfullt så må du være en god rollemodell.

Lise forteller hun anser at hun er en rollemodell, og at det har betydning for hvordan hun er i møte med mennesker og hvordan hun utfører sin jobb, hun må være bedre enn de andre. Utsagnet om at hun kan bli overrasket over hvor stor betydning lederens handlinger er, tyder på at posisjonen gir henne status som rollemodell, kanskje i enda større grad enn hun selv legger opp til. Imidlertid mener hun også at det er viktig at hun er en rollemodell for sine medarbeidere og bestreber å være dette. Med andre ord ønsker hun at andre skal følge hennes eksempel.

Alle lederne er imidlertid opptatt av at de er rollemodeller, dog i ulik grad. Lise går nok lengst i å antyde at alt det hun gjør bør hun gjøre på en måte som er til etterfølgelse for sine medarbeidere.

4.1.6. Drøftelse av kommunikasjon, etikk og rollemodell.

Hvilket innhold man legger i begrepet karisma varierer. Enkelte vektlegger kommunikasjonsstil, andre etikk og autensitet (Glasø & Thompson 2013; StoreNorskeLeksikon 2014). Likevel kan det synes som at karisma som personegenskap inkluderer evnen til å mobilisere folk, enten man snakker om politikk, religion eller ledelsesforskning (Bass 1985; Jacobsen & Thorsvik 2007). Denne studien tar for seg lederes opplevelse og praktisering av ledelse.

Informantene i studien vektlegger hvordan andre oppfatter dem i hverdagen, i ganger, i møterom og i samtale med medarbeidere. De ønsker og bestreber seg på å fremstå som hyggelige og imøtekommende. Dette kan sies å samsvare med begreper som brukes i beskrivelse av karisma så som sjarm og omgjengelighet (StoreNorskeLeksikon 2014). Et interessant funn er at ingen av lederne trekker frem eksempler knyttet til større formelle samlinger når de ble spurt om utstråling, positivitet eller kommunikasjonsstrategi. Samtlige ledere knyttet sine assosiasjoner til hvordan de fremsto i uformelle settinger, så som i gangen når de møtte på en kollega. I den internasjonale ledelseslitteraturen fremmes gjerne synet på den karismatiske lederen som en som benytter sterke symbolske uttrykk, gjerne i formelle settinger, så som i taler (Bass 1985; Glasø & Thompson 2013; G. A. Yukl 2013). Man kan altså se at informantene ikke vektlegger disse situasjonen. En mulig hypotese er selvsagt at det tyder på at informantene ikke skårer like høyt på denne dimensjonen av karisma. På den andre sides kan også dette være utsagn for en mer moderert form for et karismatisk uttrykk. Kanskje kan det tolkes på som et kulturelt utsalg. I følge teorien om passende kulturell adferd (Marsch og Olsen 1988 i følge Christensen et al 2009) vil ledere tune seg inn på den adferden som synes passende i den aktuelle konteksten. I så måte kan det være at utstråling og positivitet først og fremst er noe som forbindes med og utøves i hverdagen, i møte mellom enkeltmennesker eller mindre grupper. Et tankeeksperiment kan bidra til å kaste lys over denne diskusjonen: Se for deg en barnevernsleder som har sydd sammen et bildepill av barn som åpenbart led overlast, akkompagnert av trist musikk. Tanken ville i så fall værre at dette ville treffe medarbeidernes emosjonalitet, og bidra til å fremme budskapet om viktigheten av å ha en effektiv barneverntjeneste. Likevel kan man se for seg at en slik seanse kunne virke noe fremmed for tilhørerne, kanskje på grunn av den kulturelle konteksten. I et teoretisk perspektiv ville dette virkemidlet, kunne klassifiseres som karismatiske virkemiddel (Bass 1985; G. A. Yukl 2013). Dette kan også sees i sammenheng med Trygstad and Hagen (2007)

påstand om at virkemidler som sterk symbolbruk myntet på emosjonelle aspekter ofte har mindre legitimitet og påvirkningskraft enn logisk argumentasjon. En mulighet kan altså være at teorien om passende kulturell adferd kan påvirke informantenes kommunikasjonsstil og assosiasjoner om sjarm og positiv utstråling; lederne vektlegger altså betydningen av uformelle settinger høyt. Like viktig som å fremstå som engasjert er å fremstå troverdig, å handle i tråd med uttalelser og å ha fokus på etikk.

Et viktig kjennetegn på ledere som praktiserer transformasjonsledelse er vektleggelsen av etisk forsvarlig ledelsespraksis (Glasø & Thompson 2013). Informantene i denne studien mente alle at etisk refleksjon og at etikk i sitt virke som ledere var svært viktig. At flere av informantene mente at de sto i vanskelige etiske situasjoner daglig kan tolkes som et uttrykk for at de er bevisst på dette temaet. I følge Glasø and Thompson (2013) fremmer transformasjonsledere etiske retningslinjer og fremgangsmåter i egen organisasjon. Vi kan se at informantene i denne studien har litt ulike strategier for å implementere etikk. Informanten Lene har i praksis valgt å planlegge å ha etikk som tema på en fagdag for hele avdelingen, men Helene forteller at de har veiledning med etiske utfordringer som tema. Dette stemmer godt overens med litteraturen om transformasjonsledelse.

Informanten Lise trekker frem viktigheten av å drive etisk forsvarlig med begrunnelse i at de som offentlig etat bruker skattebetaleres penger. Hun er altså opptatt av at pengene som brukes kommer brukerne til gode på en god måte. Dette kan sees i sammenheng med kritikk av transformasjonsledelse som en lederstil som kan gi personlig vinning. En leder som oppfører seg karismatisk og transformatorisk kan i utgangspunktet gjøre dette for å berike seg selv, ikke for å løfte medarbeidere og organisasjonen til et høyere nivå. En slik lederstil kalles pseudotransformasjonsledelse (Glasø & Thompson 2013). Misbruk eller en lemfeldig omgang med offentlige penger, gjerne brukt slik at formålet først og fremst skal fremme lederen eller lederens ide, må sees på som et uttrykk for dette. Imidlertid kan Lises tema sees på som et uttrykk for et ønske om å prioritere penger slik at det ikke kommer henne til gode, men brukerne av de offentlige tjenestene.

Som vi har sett er informantene i denne studien bevisst på at de er rollemodeller. Imidlertid ønsker de også å være det, og de har ulike måter å løse dette på i praksis. Lise forteller at hun ønsker og forsøker å være bedre enn sine medarbeidere i alt, slik at hun kan være en god rollemodell for sine medarbeidere. I følge House (1977) må lederen presentere seg som en

”miracleworker” for sine ansatte for motivere disse til å følge lederen. På den ene siden kan trolig Lises holdning sees i sammenheng med denne uttalelsen. Hun ønsker å fremstå som bedre, mer ryddig, hyggeligere og så videre, og vil derfor presentere seg selv best mulig. På den andre siden kan ikke hennes uttalelser tolkes som at hun mener at hun er i bokstavlig forstand en ”miracleworker”, som organisasjonen ikke ville klar seg uten. Imidlertid kan det være et uttrykk for ønske om samme effekt; å være så personlige dyktig og å fremstå på en ønskverdig måte slik at andre ønsker å følge i hennes eksempel. G. A. Yukl (2013: 393) skriver også dette som transformasjonsledelse; ”... a leader can influence a subordinate commitment is by setting an example of exemplary behavior in a day to day interactions with subordinates”. Dette kan sees i sammenheng med lederens ønske om å være rollemodeller.

Et viktig element i transformasjonsledelse, er at lederen skal inspirere medarbeidere til å yte noe ekstra, gjerne ved hjelp av at lederen framstår som en rollemodell (Jacobsen & Thorsvik 2007). Vi ser altså at lederne i denne undersøkelsen ønsker og er bevisst slik innflytelse. Et interessant moment er imidlertid at ingen av informantene forteller at de er faglige rollemodeller i den forstand at de er fageksperter for medarbeiderne. I følge Lerborg (2010) har utviklingen av lederrollen i offentlig sektor den siste tiden fjernet seg mer fra idealet om at lederen skal inneha den største fagkunnskapen. Vi ser altså at informantene i denne studien lar vær å fremme fagkunnskap som viktig når de omtaler seg selv som rollemodeller, dette i tråd med teorien om at det er en utvikling av lederrollen i offentlig sektor.

Lederne i denne studien er ikke likegyldige til hvordan de fremstår, de ønsker å påvirke medarbeidere gjennom egne handlinger og væremåte. Dette kan sees i sammenheng med Helenes uttalelse om lederens ansvar for å skape engasjement i organisasjonen til å bidra, både med faglig godt arbeidet, men også for å påvirke organisasjonen. I et endringsperspektiv kan dette sees på som sentralt; å skape et engasjement slik at medarbeidere ønsker å bidra kreativt med nye ideer og utforske organisasjonens muligheter, noe som er viktig for organisasjonsutvikling og inkrementelle endringsprosesser En slik tilnærming til ledelse kan trolig sees på som relevant supplement til de mer tradisjonelle styringsmekanismene i byråkratiet som regel og målstyring.

4.1.7. Oppsummering – Visjon, karisma, lederinnflytelse og medarbeidermedvirkning

Lederne i denne studien har et bevisst forhold til visjoner og hvordan de jobber med visjoner i sin avdeling. Et interessant funn i seg selv er at 5 av seks ledere har utarbeidet en egen visjon for sin avdeling. Dette tyder på et sterkt fokus på visjonsarbeid. Hvis vi ser på dette i lys av teori om transformasjonsledelse, der det å skape og formidle en visjon fremstår som viktig, sammenfaller informantenes praksis og teori. Imidlertid skiller praksis seg fra teorien på et interessant punkt. Mens teorien fokuserer på lederen som utarbeider en visjon og formidler denne, har informantene en annen både holdning og praktisk tilnærming til dette. Informantene forteller at visjonen blir utarbeidet i hele avdelingen i en prosess der alle medarbeidere deltar. De bruker også bortreiseseminarer, obligatoriske avdelingsmøter og formidler klart til medarbeiderne at det forventes at de deltar i prosessen. I praksis hadde flere av avdelingene laget "veikart", en fysisk plakart der de hadde skrevet ned visjoner, mål og milepæler for avdelingen de neste årene. Det kan altså synes som at medarbeiderinnflytelsen er sterk i visjonsarbeidet. Et av funnene er at informantene opplevde at de hadde stor frihet til å forme egne visjoner. Likevel tyder uttalelsene på at dette må gjøres innefor de rammene som allerede finnes i lovarbeider, bestemmelser fra kommunen sentralt og høyere opp i byråkratiet. På den ene siden kan det altså se ut til at lederne opplever en større frihet enn antakelser i organsiasjonslitteraturen om at lederen i offentlig sektor er begrenset av kontekstuelle rammer. På den andre siden må visjoner som utarbeides stemme overens med en rekke krav fra ulike andre instanser, og dette styrker den teoretiske antakelsen om begrensende kontekstuelle rammer. Imidlertid er det ingen organisasjoner som opererer uten eksterne krav som påvirker slike prosesser. Det kan se ut til at lederne i denne studien finner det handlingsrommet som er nødvendig og fokuserer på de mulighetene dette gir.

Visjoner som konkrete bilder av fremtiden og som arbeidsprosess kan muligens sees på som et styringsverktøy på lik linje med målstyring eller regelstyring. Avdelingen lager en visjon sammen, både prosessen og den konkrete visjonen bidrar til fellesskapssfølelse og eierfølelse, og viser hvor organisasjonen ønsker å være på vei, altså en felles rettesnor. En slik tilnærming til styring, vil trolig kunne supplere målstyring. Visjonene viser et ønsket bilde av nåtid og fremtid, i dette ligger det et endringsfokus. I enhetens visjon; *sammen på vei* ligger det også eksplisitt ønske om å være i utvikling. Visjonsarbeide kan sees på som et verktøy for å skape eierskapsfølelse til organisasjonen og organsiasjonsendringer og har trolig positiv betydning for inkrementelle endringsprosesser og endringskompetanse.

Utstråling, positivitet og sjarm synes å være viktig blant informantene, og blir vektlagt som lederadferd og lederegenskaper. Likeledes vektlegges viktigheten av en etisk forsvarlig drift, både med hensyn til fordeling av goder og ressurser, i mellommenneskelige relasjoner og særskilt i forhold til forvaltning av skattepenger. Et funn i denne undersøkelsen er altså at de fleste informantene ønsker og jobber for å fremstå som rollemodeller for sine medarbeidere. I et teoretisk perspektiv, handler nettopp transformasjonsledelse blant annet om at lederen har et særskilt ansvar for å vise engasjement, positivitet og sjarm og arbeide for god etikk og mobilisere medarbeidere til å følge en leders gode eksempel. Bevisstheten og viktigheten av å være en rollemodell kan sees på som et uttrykk for nettopp dette. Informantene i denne undersøkelsen fokuserer på det som skjer i gangene, både hva gjelder etikk i form av møte mellom mennesker, positivitet og ønske om å fremstå positive imøtekommende særskilt i uformelle settinger og å være rollemodell i hverdagen. I et kritisk perspektiv kan det presiseres at dette er ledernes oppfatning av egen adferd. Det er ikke sikkert at medarbeiderne oppfatter lederne som bilde og positive eller at de tar etiske hensyn.

Karisma brukes i ledelseslitteraturen først og fremst for å beskrive en lederegenskap preget av sterk symbolbruk og retorikk, evne til å mobilisere etterfølgere og kommunisere geniale eller radikale visjoner som folk gjenkjenner og behøver (Bass 1985; Burns 1978; G. A. Yukl 2013). Det kan likevel synes som at vi gjenkjenner karismatiske trekk hos informantene, på en litt annen måte. De bruker visjoner aktivt, de forsøker å fremstå med sjarm, som rollemodeller og vektlegger etikk. Kanskje kan fokuset på medvirkning, vektleggelse av uformelle settinger og mellommenneskelige møter, være uttrykk for transformasjonsledelsesprinsipper farget av en norsk offentlig kontekst?

I neste kapittel skal vi se mer på hvordan informantene tolker og vektlegger relasjoners betydning.

4.2. Relasjoner og individualisering

Transformasjonsledelse og andre former for moderne ledelsesformer vektlegger ofte faktorer som muligens kan kalles myke; følelser, emosjonelle behov, relasjoner og kultur, for å forklare god ledelse og høy effektivitet i en organisasjon. I dette kapitlet presenteres funn

vedrørende informantenes syn på relasjoner mellom leder og medarbeider og hvilke muligheter som finnes for en individuell tilnærming hva gjelder tilpassning og motivasjon. Funnene drøftes ved hjelp av teori og faglitteratur.

4.2.1. Leders muligheter og syn på individuelle relasjoner.

Informantene i denne studien har ulikt antall medarbeidere de har personalansvar for, det varierer fra enhetslederen som har til sammen 170 medarbeidere til den minste avdelingen som har seks medarbeidere, de øvrige har fra 25-50 medarbeidere. Det betyr i praksis at flere av lederne har relativt stort kontrollspenn, men likevel vil dette neppe kategoriseres som meget store kontrollspenn, som gjerne er kan være fra 50-100 medarbeidere (Jønsberg 2013). Hvilke muligheter har informantene til å ha en individuell relasjon til sine ansatte og hvor viktig er det?

Anne forteller dette om sin relasjon til sine medarbeidere;

Jeg tilstreber meg veldig når de står i døren og imøtekomme de på det. Men det hender også at jeg må skjerme meg fordi jeg sitter i et eller annet. Men da finner vi et tidspunkt, så det er opplevelse av tilgjengelighet fra leder som jeg tenker er viktig. (...) jeg har ikke sjanse til å ha samtaler med alle, uten ved indignasjon. Ellers møter jeg de til daglig da, vi er plassert nærme hverandre. Så vi sees i gangene over lunsjen, i går hadde vi fest og. Vi gjør sånne ting. Jeg ville ikke klart å være leder hvis det ikke kunne.. hvis jeg ikke visste litt om hver enkelt, da tror jeg ikke jeg kunne vært en god leder. Da kunne ikke jeg ta vare på hver enkelt. Og bidra, veilede, og tilpasse også. Jeg tenker at en ting er å gi folk fleksibilitet i forhold til arbeidshverdagen sin, men det er også mitt ansvar å veilede de hvis de påtar seg for mye. Hvor mye skal jeg pålegge de? Eller hvis de jobber for lite? Hva handler det om? Hva ligger til grunn for det? Hva trenger de av støtte for å kunne yte mer, hvis jeg tenker at de yter under. Og så oppfølging av sykemeldinger.

Anne fokuserer på at hennes medarbeidere skal oppleve at hun er tilgjengelig, selv om hun ikke kan ha faste møter med hver enkelt arbeidstaker. Likevel treffer hun sine medarbeidere i uformelle settinger som i lunsjen, i ganger og på personalfester. Hun mener det er viktig å ha kunnskap om hver enkelt medarbeider for at å kunne tilrettelegge og vite hvilke behov de enkelte har. Hun forteller at hun ikke kan ha samtaler med noen hvis ikke noen kommer til henne først, likevel veileder hun ansatte hvis de tar på for mye eller for lite jobb. Dette kan tyde på at hun likevel har ganske god oversikt over hvordan personene i hennes avdeling jobber.

Lise forteller at det er viktig å se an behovet til medarbeideren;

Så er det jo disse fagansvarlige som jeg har møter med og gruppevis, men ut over det er det opp til hver enkelt å ta kontakt. Utenom sånn som område øst, de er så ensomme på et vis, så de har jeg fast møte med. Og hvis det er noen nyansatte eller noen strever litt i en periode så har jeg faste møter med de en periode, så de melder inn sitt behov. Noen kan ringe meg hver dag og noen ser jeg kun på faste møter for de er så selvdrevne og holder på. Det er litt behovsprøvd tilnærming.

Heller ikke Lise har faste avtaler med medarbeiderne som utgangspunkt, men åpner for at det er noen som har behov for det, enten de står alene i jobben eller er nye. Hun vurderer altså hvert tilfelle konkret, hun har altså en individuell tilnærming ved å vurdere de ulike behovene som finnes.

Marte fokuserer på at det er viktig å være engasjert i medarbeiderne;

Det er viktig for meg å ha en åpen dør. Jeg er alltid tilgjengelig, men jeg klarer ikke legge inn flere faste avtaler, men jeg spiser jo lunsj med folk litt mer sånn uformelt (...). Det å ha en uengasjert sjef er drepen. Man må være engasjert både i yrkesutøvelsen men også i dem. Har du det bra og hvorfor har du det ikke bra? Hva skjer hjemme hos deg nå? Hva tenger du meg til? Hva kan jeg gjøre for deg? Vi er heldige å ha faglig veiledning, det har vil tilbud om til alle som driver klinisk arbeid annenhver uke. Det er med interne veiledere. Vi har masse flinke folk som psykologer eller andre som er gode på veiledning (...).

Marte forteller at det å være engasjert er helt vesentlig. Imidlertid skiller hun litt på det å være engasjert i yrkesutøvelsen og det å være engasjert i medarbeideren på et mer personlig plan. Det kan se ut til at den faglige veiledningen er det andre aktører som bidrar med, mens hun som leder veileder i forhold til mer personlige spørsmål i yrkesutøvelsen. En annen av informantene, Anne, legger også vekt på det personlige i relasjonen;

(...)Da tror jeg det blir en triveligere, tryggere arbeidsplass, enn om du bare er arbeidspersonen den og den, opplevelse av å være en del av et fellesskap som rommer noe mer enn en oppgave du skal utføre, men faktisk en sosial relasjon som du kan gjøre noe med. Jeg tenker at det er viktig, jeg tror at folk tør å komme til meg mer hvis de seg at jeg også tør å gi av meg, ikke bare som leder.

Anne anser at det å gi noe mer av seg selv enn å være oppgaveorientert og løsningsfokusert, skaper en tillit som gjør at medarbeiderne tør å komme til henne. Vi skal se mer på tillitsbegrepet noe senere.

På spørsmål om hun hadde en relasjon til hver enkelt medarbeider svarte Stine slik;

Det kan jeg ikke ha. Jeg skjønner at det er ikke realistisk å få til. (...) jeg å være en som man kan føle seg trygg på og se den enkelte, men ordentlig individuell relasjon, det får jeg ikke til. Det er ikke alle som ønsker det heller kanskje og det må jeg respektere.

Stine forteller at det på grunn av mange medarbeidere og at de jobber på ulike steder er det ikke mulig å få til en individuell relasjon, men vektlegger at hun skal være en som alle føler seg trygg på. Dette kan henge sammen med viktigheten av at ansatte tar selv initiativ når de behøver å snakke med lederen.

Uttalelsene tyder på at informantene ikke har mulighet til for eksempel å ha faste møter med hver enkelt medarbeider, annet enn medarbeidersamtaler som de hadde en gang i året. Likevel var informantene opptatte av å ha mulighet til å møte hver enkelt medarbeider med en individuell tilnærming, de ønsket å vite litt om hver enkelt medarbeider. Dette kan også belyses gjennom enhetslederen med 170 medarbeidere i sin enhet som kunne navn på alle ansatte og visste hvor alle jobbet. En annen mulighet for denne lederen kunne vært å overlate individspesifikk kunnskap til nærmeste leder, og selv fokusert på å kjenne til de ulike gruppene av ansatte, så som pp- rådgivergruppen. Det er likevel en forskjell i hvor stor grad av mulighet de ulike lederne har for å ha en relasjon til hver enkelt medarbeider. En av lederne erkjente at hun ikke hadde mulighet til å være særlig tett på da hun hadde mange medarbeidere i sin gruppe som var fysisk plassert på mange ulike steder. Dette var noe som trolig et tema som hadde opptatt henne, for det var et av de første temaene som hun hadde tatt opp i sin egen ansettelsesprosess, hun ønsket å få bekreftet at det var godt nok å ikke ha en nærere relasjon til hver enkelt medarbeider enn det de kontekstuelle rammene tilsa.

En av de viktigste fasettene i relasjonen mellom leder og medarbeider er i følge informantene at det er tillit mellom lederen og medarbeideren. Marte sier det slik:

Det er ti av ti på viktighet. Du kan aldri vite med 100 prosent sikkerhet at de har helt tillit til meg men jeg anser det som veldig viktig.

Videre presiserer hun hvordan hun forsøker å bygge tilliten til medarbeiderne

Jeg kan være ærlig. Så tydelig som mulig. Å behandle folk likt, men det er ikke alltid å behandle folk likt, hva er likeverdig behandling. Men å være ærlig på hva jeg gjør og hvorfor jeg gjør det. Og innrømme slik som jeg nettopp har gjort at jeg må sende mer

informasjon i forkant sånn at folk er klar over hva som skal skje før det skjer. Det skaper tillit. Men jeg tar det også som en tillitserklæring at folk sier at det er en lite ok måte du har gjort det på.

Stine forteller dette om hvor viktig tillit er og hvordan hun kan bygge tillit:

Kjempeviktig. Det kan jeg bidra til, altså det gjør jeg ved at jeg gir medarbeidere ansvar, at jeg stoler på at medarbeidere gjør jobben sin. Dersom en medarbeider tenker at det er noe jeg ikke er fornødt med eller noe sånt, så er det der man fort kan bryte tillit, men at jeg er veldig rask på at det er noe som det er viktig at vi snakker om. Det får høyeste prioritet.

Og så tenker jeg at får at de skal få tillit til meg at de ser at jeg følger opp, at de kan stole på meg, at når de tar opp ting som er viktig for dem at det blir gjort noe med, at de føler seg sett og hørt på det og at vi er tydelige hvis vi ikke får gjort noe med det. For det er jo ikke alltid jeg får gjort noe med, eller at dette er jeg uenig i. Det kan også skje. Så tørre å være uenig i det.

Informantene i denne undersøkelsen var samstemte i at tillit mellom lederen og medarbeideren var helt essensielt, slik Marte og Stine forteller. Tilliten er ikke bare et spørsmål om å stole på om jobben blir gjort eller ikke, det er også et spørsmål om relasjonen er preget av at det er rom for å komme med ting som kan være vanskelig å si til en leder; for eksempel hvis en leder gjør noe som ikke sees på som positivt blant medarbeiderne. Videre legger de vekt på at medarbeiderne skal kunne stole på dem som ledere, at de gjør oppgavene som de har blitt enige om at de skal gjøre. Tidligere så vi at Anne fortalte at hun mente det var nødvendig å gi noe mer av seg selv enn jobbpersonen, man måtte dele noe privat slik at relasjonen innebar noe mer enn et avhengighetsforhold fordi man jobbet sammen. Dette kan sees på som et uttrykk for at jobben er noe mer enn en arena for å tjene til livets opphold, den skal også realisere emosjonelle behov som ikke er knyttet spesifikt til yrkesutøvelsen.

En av lederne fortalte at det var misstillit mellom henne og en av de ansatte og at den ansatte mente at hun som leder hadde en skjult agenda. Dette oppfattet lederen som meget utfordrende, og pekte blant annet på at medarbeideren snakket stygt om henne når hun ikke var tilstedet, og at det var vanskelig å vite hvordan man skulle gripe dette an. Dette illustrerer at det ikke bare handler om at lederen har tillit til at arbeidsoppgaver blir utført, men at mistillit også kan føre til utfordrene oppgaver og lite trivsel. Uttalelsen kan også tyde på at lederen ikke synes at hun har gode nok muligheter eller verktøy for å løse denne situasjonen.

4.2.2. Drøftelse av individuelle relasjoner

I følge Bass (1985) er nettopp lederens evne til å involvere seg til hver enkelt medarbeider essensielt for transformasjonsledelse. En viktig forutsetning for dette er at lederen har interesse for medarbeiderens arbeidsoppgaver og ellers andre behov. Informantene i denne studien hadde noe ulik tilnærming til hvorvidt det var mulig å ha en individuell relasjon til hver enkelt medarbeider. Likevel ønsket alle lederne å vite litt om alle medarbeiderne, og som en av informantene sa, så ville det være umulig å hjelpe og veilede den enkelte medarbeider uten å kjenne denne personen. At lederen kjenner den ansattes behov, styrker og svakheter, er ikke bare en nødvendighet i seg selv, men er viktig for alle komponenter i transformasjonsledelse så som inspirasjon og intellektuell stimulering (Bruce Avolio & Bass 1995). Hvis en leder skal inspirere en ansatt, kan vi anta at det er vesentlig at lederen vet hva den ansatte har behov for, ønsker å høre eller ønsker å gjøre. Derfor kan vi kanskje også tenke oss at det å ha muligheten til å ha en individuell relasjon, eller i det minste ha kjennskap til den ansatte er et viktig premiss for å si at man utøver transformasjonsledelse. I denne studien oppgir nesten alle informantene at den muligheten finnes. På den andre siden blir også dette problematisert, særlig av de som ikke ser sine medarbeidere i det daglige og som har et stort kontrollspenn. Et viktig spørsmål blir derfor; hvor nær bør en relasjon være? En av informantene mente det var viktig å avklare dette med den ansatte i starten av ansettelsen slik at man kunne avklare hvilke forventninger man hadde til hverandre. En medarbeider kan tolke visse handlinger eller veiledning fra lederen som støtte og ivaretaende, men en annen medarbeider kan oppfatte dette som paternalisme (ibid). Dermed må altså lederen tilpasse egen adferd til de ulike ansatte. Om ikke annet så illustrer dette betydningen av å ha mulighet for noe individuell kontakt, til tross for at det er vanskelig å definere hvor mye som er tilstrekkelig.

Informantene fokuserer på at medarbeidere oftere vil komme til lederen med utfordringer eller behov for hjelp hvis de har en individuell relasjon. Videre vil kjennskap til medarbeideren bidra til at lederen kan gi veiledning, tiltak eller tilrettelegging hvis de vet litt om personen det handler om.

Ledernes relasjonsarbeid og den tillit som bygges gjennom dette kan også sees på som betydningsfullt i et endringsperspektiv. Som vi skal se senere i oppgaven kreves det tillit for at medarbeidere skal komme med nye ideer og være åpne for nye løsninger og forslag, noe som kan bidra til økt endringskapasitet.

4.2.3. Individualiseringer og individuell tilrettelegging

I dette kapitlet skal vi se på lederens muligheter for tilrettelegging av den enkelte medarbeiders hverdag. Jeg har valgt å skrive om dette temaet i samme kapittel som relasjon, fordi jeg mener det kan bidra til å se på hvilke muligheter lederen har til å iverksette tiltak i forhold til de individuelle behov en arbeidstaker har.

Informantene i denne studien er hovedsakelig opptatt av at de fleste medarbeiderne har stor påvirkningskraft på egen arbeidshverdag. Noen av dem vektla medarbeidersamtalen som et viktig forutsetning for medarbeideren for å snakke om egne behov, slik Helene gjorde;

Først og fremst gjør vi det gjennom faste medarbeidersamtaler hvor arbeidssituasjonen er hovedtema. Og medarbeidersamtalen er jo arbeidstakerens arena tenker jeg, og hovedpoenget er å høre hvordan vedkommende trives og har det på jobb. Så akkurat å ta med hver enkelte medarbeider inn for å høre hvordan de har det og hvordan vi kan legge det til rette det gjøres jo i medarbeidersamtalen.

Helene, som er enhetsleder, hadde et sterkere systemfokus enn de øvrige lederne. Hun vektla at det finnes rutiner og systemer som sørger for at arbeidstakerne har muligheter for å fremme sine ønsker. Som vi så i forrige kapittel var de øvrige lederne mer opptatt av å ha en relasjon som muliggjør mer uformelle samtaler. Hvis vi ser disse resultatene sammen, ser vi at lederne er opptatt av at det skal finnes rom for at den enkelte medarbeider skal ha mulighet til å ta opp egne behov og ønsker for arbeidshverdagen.

En annen av informantene, Anne, sier det slik;

De møtepunktene jeg har skal være med på at folk skal ha en mulighet til å mene noe om den driften vi skal gjøre. Og det bestemmer jo mye av deres arbeidshverdag. Også tenker jeg jo sånn som at vi har medarbeidersamtale hvor vi har et fokus på dette med hva trenger du, hva trenger du spesielt fra meg som leder for å få bekreftelse på det du gjør. Jeg tror nok folk hos meg opplever å ha en stor grad av medvirkning i forhold til egen arbeidshverdag innenfor gitte rammer, i tillegg har de en fleksibel

arbeidstid som åpner for å kombinere jobb og privat og det ha barn og sånn på en smidig måte.

Anne tar altså med at muligheten for å påvirke hele driften også kan tolkes som et uttrykk for muligheten til å påvirke egen jobbhverdag. Hun vektlegger også at folk sannsynligvis synes de kan påvirke egen hverdag, men innenfor visse rammer. Flere av de andre informantene fortalte mer om nettopp rammer og muligheter for tilpassning:

Lise forteller dette:

Livet er aldri rett frem, det er samlivsbrudd, ofte at det er noe, sykdom på hjemmebane, unger som strever eller noe. Og for de fleste tjenester, hvert fall helsesøstrene og utekontakten går det å tilrettelegge litt. Jeg tenker det er viktig å gi og ta. Hvis jeg kan gi litt ekstra til noen og være litt sånn slakk så gir de litt ekstra til meg også, litt slakk den veien. Der tenker jeg at vi kan tilrettelegge ganske mye, men de må være tilstede når skolen er åpen. Det er litt verre når det er turnusarbeid, f eks klubbansatte som har faste åpningstider, de må være der når ungdommene er der. Men arbeidsoppgaver kan vi jo tilrettelegge litt. Det er utrolig viktig for meg å gi de litt sånn ekstra når de trenger det. Da tror jeg man gjør en bedre jobb.

Av sitatet kan vi forstå at Lise også ser på individuell tilrettelegging for en transaksjon, hun gir litt ekstra og arbeidstakeren gir litt ekstra tilbake når det behøves. Hun vektlegger også at livet går i perioder og man kan ha ulike behov til ulike tider. Lise vektlegger at det er stor forskjell på i hvilke tjenester som det er lettere å tilrettelegge i. Dette går igjen hos flere informanter, Marte forteller det slik:

Jeg vil si stort rom [for individuell tilrettelegging]. Men det er forskjell på tjenestene. På helsestasjonene har man en veileder hvor det står at helsesøster skal gå på hjemmebesøk, skal på 6mnd kontroll.. De har en ganske streng plan for hva de skal gjøre og de har et tett program.

Og Stine forteller dette;

Det er litt forskjellig i de ulike tjenestene. Men jeg vil nok tenke i det store og det hele har en stor frihet til å forme sin egen hverdag, men så er det jo noen rammefaktorer så som spesialpedagogene som jobber etter et spesifikt vedtak og den jobben som skal gjøres er det som er skissert i en sakkyndig vurdering. Sånn at der er det noe mer begrenset enn det kanskje enn pp rådgiver har som selv legger opp saken selv, så gjør jeg sånn og så gjør jeg sånn.... Men det er jo rammer her. Men det er mye selvstendig, jeg stoler på at folk greier å jobbe selvstendig.

Informantene synes altså å vektlegge hvilken underavdeling som medarbeideren jobbet i som den viktigste årsaken til at det eventuelt kunne bli vanskelig med tilpasning til den enkelte arbeidstaker. Ingen av informantene nevnte noe om kostnader eller fysiske hindringer eller

lignende. To av informantene nevnte penger, ide de mente at de ofte kunne tilby for lav lønn i forhold til det private næringslivet og de derfor noen ganger kunne miste flinke folk. Flere av informantene problematiserte også hvordan lederen kunne veilede eller oppmuntre visse ansatte til å yte mer på jobb, og syntes at dette var vanskeligere enn å tilrettelegge etter arbeidstakerens premisser. En av informantene fortalte dette;

(...) dette med individuelle tilrettelegginger tidvis fordi jeg tenker at vi har kjempemuligheter, og vi tilrettelegger enormt mye. Jeg synes det er vanskeligere å kunne stille krav til de som er sykemeldt, jeg tenker at arbeidsvernet eller oppsigelsesvernet, i ytterste konsekvens, eller leders muligheter for å stille krav til arbeidstaker, til lege ikke minst, og i forhold til NAV om hva vi kan forvente av hver enkelt. Jeg synes den er vanskelig. Jeg synes de ansatte har enormt mye rettigheter, og det er kjempebra på mange måter, vi ønsker å bidra til at folk skal komme tilbake i full jobb, men det er litt lite rom, og kanskje for lite forståelse fra arbeidstaker også, for at arbeidsgiver kan stille krav. Jeg vet vi kan det, men jeg synes når jeg drøfter saker med hr avdelingen, så har jeg kanskje litt for liten mulighet til å stille krav.

Informanten mener at de ansatte får mange ting på deres egne premisser, men hvis hun som leder ønsker å endre ting på sine premisser, er det svært vanskelig. På ene siden vektlegger hun formelle krav som oppsigelsesvern og rutiner for sykemelding og på den andre siden så etterlyser hun større forståelse fra arbeidstakeren for arbeidsgivers behov. Dermed kan det synes som at det er mulig å tilrettelegge arbeidsoppgaver og arbeidstider individuelt så lenge arbeidstaker er interessert i dette.

4.2.4. Drøftelse av individualisering og individuell tilrettelegging

Individualitet er et viktig kjennetegn på transformasjonsledelse – ansatte skal ikke behandles likt som en ensartet gruppe uten unike behov, styrker og svakheter (Bass 1985). I dette perspektivet kan individuell tilrettelegging sees på som et uttrykk for muligheten den enkelte medarbeider har til å utforme egen arbeidshverdag. I denne studien formidler de fleste informantene at det finnes rom for individuell tilrettelegging, men at det avhenger noe av hvor den enkelte jobber, noen stillinger har sterkere føringer for hva tiden skal brukes til og hvordan. I denne studien ble helsesøstre trukket frem som en gruppe der det er begrensende muligheter for tilrettelegging på grunn av sterke føringer fra departementer, direktorat og høyt arbeidspress. Likevel var det ingen av informantene som direkte viste til at dette var et særtrekk ved offentlig sektor. Imidlertid henviste flere av lederne til at de var ledere for lovpålagte tjenester som var rimelig sterkt regulerte. I motsetning til dette nevnte for

eksempel en av lederne at ansatte i ungdomsklubbene eller andre tjenester som ikke var like sterkt lovregulert eller hadde andre regulerende rammer, der var det lettere å individuelt tilpasse oppgavene. Offentlig sektor kjennetegnes av å produsere mange relativt sterkt regulerte ytelser. Data fra denne studien kan tyde på ledere opplever at det er vanskeligere å ta hensyn til individuell tilrettelegging i de tjenestene som er sterkere regulerte. Dette kan sees i sammenheng med at det er behov for relativt stor grad av fleksibilitet i organisasjonen for å utøve transformasjonsledelse (Knudsen 2010).

Fleksibilitet i denne studien etterspørres i størst grad når det gjelder å stille krav til medarbeiderne. Særlig en av informantene opplevde det var tydelig at oppsigelsesvern og arbeidstakerrettighetene var vel gode, og at det var for vanskelig å stille krav. En annen av respondentene mente det var liten fleksibilitet i lønssystemet; hun kunne ønske at hun kunne gi noen medarbeidere mer ansvar og dermed også høyere lønn. Begge disse standpunktene kan tolkes som et uttrykk for at de kunne ønske flere verktøy når det gjelder å fremme individuelle prestasjoner, enten via straff eller belønning. Dette stemmer overens med Sørensen et al. (2009) påstand om at ledere i offentlig sektor er oftere passive hvis en medarbeider ikke yter tilfredsstillende og at ledere i offentlig sektor har forholdsvis lite makt.

Ingen av informantene i denne studien nevnte at de hadde for lite tid til å benytte for å bidra til individuell tilrettelegging. Dette samstemmer ikke med funnene i *prosjektrapporten God vakt!* fra Arbeidstilsynet (2006), hvor de fant at førstelinjeledere syntes at de fikk for dårlig tid til individuell tilrettelegging og personaloppfølging. Ser vi litt bredere på begrepet og inkluderer tid til å ha relasjoner til den enkelte medarbeider slik vi drøftet i forrige kapittel vil nok funnene i denne studien likevel sammenfalle med Arbeidstilsynets rapport.

4.2.5. Oppsummering relasjoner, individualisering og individuell tilrettelegging.

I dette kapitlet har jeg presentert funn, analyse og drøftning vedrørende relasjoner, individualisering og individuell tilrettelegging. Transformasjonsledelse kjennetegnes ved at lederen har en individuell tilnærming til den ansatte; både hva gjelder lederens relasjoner til den ansatte og den ansattes arbeidsoppgaver (Bass 1985). I denne studien vektlegger de fleste informantene viktigheten å ha en individuell relasjon til sine medarbeidere. Likevel påpeker informantene at relasjonen er begrenset og det er sjeldent muligheter for for eksempel faste

veiledningssamtaler mellom leder og medarbeider. Imidlertid forsøker lederne å ha en individuell tilnærming; nyansatte eller medarbeidere som trenger tettere oppfølging en periode får tilbud om dette. Alle informantene visste litt om sine medarbeidere, selv enhetslederen med 170 medarbeidere kjente navn og arbeidssted på samtlige. Lederne i denne studien tror at en individuell relasjon fører til økt tillit og større sannsynlighet for at medarbeideren tar kontakt med lederen hvis det er noe som er vanskelig. I slike tilfeller ble medarbeideren prioritert høyt og de avtalte raskt et møte. Lederne vektla de uformelle møtene i høy grad; viktigheten av å spise lunsj sammen og møte medarbeiderne på en engasjerende og imøtekommende måte.

Samtlige ledere i denne studien mente de hadde mulighet for å møte hver enkelt medarbeider på et individuelt plan og tilrettelegge arbeidsdagen etter de ulike behov som finnes til ulike tider. Likevel var det enighet om at på visse arbeidsplasser og i visse avdelinger var dette vanskeligere enn andre steder. De tjenestene som var preget av høy grad av eksterne krav, for eksempel helsestasjon, med mange lovpålagte oppgaver og høyt arbeidspress var vanskeligere å tilrettelegge. Et funn i denne studien er at ingen av informantene i denne studien mente de hadde for dårlig tid til tilrettelegging eller oppfølging, slik som er funnet i andre studier (Arbeidstilsynet 2006). Imidlertid opplevde noen av informantene at de hadde for liten mulighet til å sette krav til den individuelle arbeidstaker, noe som stemmer overens med Sørensen et al. (2009) påstand om at ledere i offentlig sektor oftere er mer passive i slike situasjoner.

Et resultat i denne undersøkelsen er at den individuelle relasjonen mellom leder og medarbeider har stor betydning for at det finnes tillitt mellom leder og medarbeider og at det er en forutsetning for utøvelse av transformasjonsledelse slik informantene praktiserer denne lederstilen; det er en forutsetning for å kunne imøtekomme den enkeltes emosjonelle behov.

Muligheten for å møte medarbeidere individuelt er viktig for å kunne bidra til motivasjon, kreativitet og endring. I neste kapittel skal vi se nærmere på dette.

4.3. Endringer og kreativitet

Fokuset på endringskapasitet og kreativitet er høyt, både i ledelseslitteraturen og i offentlig sektor (Administrasjonsdepartementet 2008; Christine Benedichte Meyer & Stensaker 2011). I dette kapitlet skal jeg redegjøre for hvilken betydning informantene i denne studien mener transformasjonsledelse, kreativitet og endring i offentlig sektor har. Jeg har valgt å fokusere på inkrementell endring og ikke de store revolusjonære endringene. I dette har jeg også valgt å inkludere motivasjon. Først skal vi se på motivasjon og kreativitet på individnivå, deretter på et mer overordnet nivå. Jeg drøfter disse temaene hver for seg på slutten av hvert underkapittel. En viktig bakgrunnsinformasjon når man leser dette kapitlet er å vite at alle informantene mente de lyktes godt med organisasjonsendringer.

4.3.1. Motivasjon, kreativitet og ny oppgaveløsning

I møte med medarbeiderne var lederne i denne undersøkelsen opptatt av at de ikke bare skulle gi skryt, men også at de skulle utfordre medarbeiderne til å tenke nytt og prøve nye metoder eller tilegne seg ny kunnskap. Stine forteller at hun vektlegger at det ikke er hun som skal svare på eventuelle spørsmål som medarbeidere har, men at hun skal bidra til at de selv skal tenke kreativt;

Jeg utfordrer i den forstand at hvis de kommer med et problem så spør jeg alltid om de har tenkt på mulige løsninger. Jeg tenker ikke at det er jeg som leder som skal sitte med svaret.

Helene har en lignende strategi:

Jeg stiller mange spørsmål og det er fordelen ved at jeg ikke har spisskompetanse på noen av disse områdene, for jeg kan stille noen undrene spørsmål fordi jeg ikke vet. Da tvinger jeg fram at man argumenterer, og at ting er mer gjennomtenkt enn det det var. Jeg synes jeg utfordrer ved at jeg stiller mange spørsmål så utfordrer jeg også tradisjonell tankegang så utfordrer jeg også ting i forhold til hvordan de skal løses.

Både Stine og Helene har en formening om at de snarere enn å komme med løsninger skal bidra til at den enkelte medarbeider tenker selv. Flere av informantene var av den oppfatning at det var meget viktig med høy grad av tillit også når det gjaldt å være kreativ og nytenkende. Å komme med nye ideer og sette spørsmålsteget ved dagens ordning krever at det er rom for slike prosesser. Derfor vektla informantene at de aldri skulle være negative til nye forslag, men alltid jobbe konstruktivt med dem selv om de ikke umiddelbart kunne se en praktisk løsning på de nye problemene. En av informantene fortalte også at hun forsøkte å se hva slags styrker den enkelte har når nye ting skulle iverksettes. Ett eksempel hun nevnte var at hun

hadde utfordret to ansatte konkret på å lede et nytt gruppeterapitilbud. De hadde først vært tvilende til om de var de rette for jobben og om det var et godt tilbud, men etter at de hadde kommet i gang var de begge meget positive til både jobben og tilbudet. Dette kan illustrere det ekstra ansvaret som informantene i denne studien mente at de hadde; nettopp å identifisere medarbeideres styrker og spille på disse i det videre arbeidet.

Imidlertid var ikke dette alltid like lett, og flere av respondentene mente det kunne være en for hektisk hverdag til at man kunne bruke tid på kreative prosesser. Stine forklarte det slik;

Jeg vet ikke om det alltid er min sterke side i en travel hverdag. Det er kanskje en sånn drøm man ofte har, men det å sitte som mellomleder, det er jo ikke en stilling der man får tid til de lange tankene hver dag.

En av informantene fortalte hvor mye det betydde at man hadde muligheter for å benytte hele dager til blant annet å jobbe med mer slike prosesser som ikke direkte var knyttet opp mot enkeltsaker. Hennes avdeling, i likhet med de andre avdelingene i undersøkelsen, hadde dager innimellom som var satt av til slike spørsmål, blant annet bortreiseseminarer der hele enheten bodde på hotell.

I praksis ser vi at informantene i denne studien har en bevisst strategi om at de som ledere skal bidra til kreativitet gjennom å skape rom for refleksjon og utfordre medarbeidere på å tenke selvstendig. Flere av informantene fortalte at det kunne være en fordel å ikke være ekspert selv på alle områdene som de ansatte jobbet med, fordi det ga legitimitet til å stille ”dumme spørsmål” som kunne øke refleksjonsnivået. På en annen side kan dette også sees på i et annet perspektiv; ledere som ikke har ekspertkunnskap på saksområde tvinges kanskje i større grad til å være spørrende idet de faktisk er mer uvitnede enn medarbeideren. Imidlertid vil muligens dette ikke ha noen praktisk betydning, virkningen vil trolig bli den samme.

Lederne i denne studien var opptatt av de hadde et ansvar for at medarbeiderne skulle være motiverte og at de skulle ønske å investere krefter i både fagutøvelsen, men også i organisasjonen. Informantene mente at motiverte medarbeidere oftere ønsket både å være kreative og bidra positivt på jobb og gjøre en god innsats. En av lederne kommenterte sine ulike oppgaver slik;

Personalarbeid er kanskje mitt viktigste vil jeg si. Det er å motivere mine medarbeidere til å gjøre en så god jobb som mulig.

Utsagnet vitner om et høyt fokus på personalledelse og at det å bidra til at medarbeiderne er motiverte sees på som en lederoppgave. Helene, som er enhetsleder, fortalte dette om en arena der hun kunne bidra til å skape en positiv fremtid og motiverte medarbeidere;

Ja, på fellesseminaret, det som er hovedtemaet der er virksomhetsplan og grunn til det er jo at det er der vi driver med tjenesteutvikling, det er der vi tenker strategisk, hvor vi ser fremover. Og dette handler om, ressursene i denne virksomheten ligger i kunnskapene til hver enkelt, og at de har lyst til å bruke den kunnskapen, inn i enheten. Sånn at jeg skal få til det små må jeg legge tilrette for at folk føler seg ivaretatt, at de får faglig påfyll, at de blir respekter, har medvirkning, og er med i en større sammenheng. At vi ser at vi er i samme skute og skal dra felles fremover.

Helene har altså en bevisst strategi på at hun som leder skal bidra til at den enkelte medarbeider skal føle en tilhørighet og et fellesskap med organisasjonen. Avdelingslederne, med flere møtepunkter direkte med medarbeiderne, hadde mer fokus på dialogen mellom dem selv og den ansatte. Et eksempel kan være Lene som forteller dette:

Jeg er flink til å rose, det får jeg tilbakemeldinger på medarbeidersamtaler, jeg er blitt mye tydeligere. Jeg har fungert som leder i nesten i tre år, men har ikke vært det formelt i mer enn ett og et halvt år. Jeg er flink til å skrive den lille mailen som svar, takk, supert, osv. Jeg er flink på de korte tingene, at jeg takker de. Det får jeg ros for. Eller hvis jeg sender ut fellesinformasjon som jeg synes er bra så sender jeg tilbakemelding om at supert at du husket det. Det er sånne små ting i hverdagen som de legger merke til. De legger ikke så godt merke til det hvis jeg samler de og sier « og nå har dere vært flinke». Det er de småtingene som gjør at det funker. Det er også dette lille ekstra som gjør at det funker når jeg ber dem om å gjøre ekstrating, tror jeg da.

Flere av lederne vektlegger denne daglige kommunikasjonen og at det er viktig med kontinuerlig påminnelser om at ansatte gjør en god jobb. De fleste av respondentene hadde et bevisst forhold til dette og hadde en klar formening om at dette kunne utgjøre en forskjell i forhold til hvordan medarbeideren utførte sine oppgaver og hvordan det påvirket motivasjonen. Anne forklarte det slik:

Folk vil bli sett av lederen sin da vet du. (...) vi er skrudd sammen sånn at hvis du får en positiv tilbakemelding av lederen din så gir det deg en ekstra boost i forhold til å gjøre enda mer om det. Det gjør at du blir fornøyd i den jobben du gjør, det gjør at andre ser den jobben du gjør og verdsetter den jobben du gjør. Så det er klart.. men det er et litt viktig poeng, noen trenger å høre det veldig ofte, veldig inngående. Men andre trenger den thumbs upen, da kan det bli litt kleint om du gjør for mye av det.

Anne viser til at det å gi ros og det å få ros fra lederen har en spesiell funksjon. Det fører til at man blir fornøyd og at man ønsker å gjøre mer av det som er bra. Samtidig mener hun at man må ha en individuell forståelse av hvordan man skal møte den enkelte medarbeider. Det fordrer at man kjenner medarbeideren og gjør forskjell på folk ut i fra denne kunnskapen.

De fleste lederne hadde synspunkter som blir billedliggjort gjennom overnevnte sitater. Likevel var det flere av dem som også syntes dette var en å utfordrene og krevende oppgave. Særlig gjaldt dette ledere som ikke var lokalisert på samme sted som sine medarbeidere og derfor ikke kunne se hvordan medarbeiderne jobbet. En ytterligere utfordring kunne være at de hadde mange medarbeidere, for eksempel 50 personer som burde få ros på hver sin måte. De forsøkte likevel å bruke sms, mail og å dra på besøk til de ulike tjenestestedene. Hver tjeneste hadde også en fagansvarlig, som lederen gjerne fikk informasjon fra og som kunne benyttes i når de ga ros.

4.3.2. Drøftelse av motivasjon og kreativitet:

Inspirerende motivasjon er et kjennetegnende ved transformasjonsledelse (Bass 1985). Denne dimensjonen er sammensatt av flere forhold, men kan være en del av karismatisk lederskap, men ikke nødvendig vis. Ett eksempel på inspirerende motivasjon, i følge Bass (1985) er nettopp å gi ros til medarbeidere. Informantene i denne studien var opptatt av at de skulle gi ros. På den ene siden mente de at det var meget viktig for å skape motivasjon og bygge tillit, men på den andre siden var det utfordrende å skulle gi ros til medarbeidere de sjeldent så jobbet fordi at de jobbet på ulike steder. I praksis vektla lederne å gi ros særlig i uformelle settinger. Ett annet moment som kjennetegner den transformatoriske leder når det gjelder inspirerende motivasjon er å inkludere medarbeideren i organisasjonen som en helhet, både hva gjelder utviklingsspørsmål og visjonsarbeid. En av informantene hadde nettopp en bevisst strategi på at hun skulle benytte de anledningene hun hadde på å samle hele enheten og vise at de "var i samme skute og dro i samme retning". Hun viste også til viktigheten av å involvere de ansatte i utviklingsspørsmål. Det er mange måter en leder kan fremme inspirerende motivasjon, blant disse hevder Bass (1985), er å vise stor handlingsorientering. Ingen av informantene i denne undersøkelsen viste til at de gikk foran som gode eksempler når det gjaldt evne til stor handlingsorientering, så som stor gjennomføringsevne eller lignende. Dette samsvarer med Bass (ibid) sin antakelse om at det er vanskeligere å vise seg som sterkt handlingsorientert kan være vanskeligere i en byråkratisk organisasjon preget av regler, prosedyrer og presedens. Dette kan også være en relevant teori for informantene som syntes at

hun hadde for få verktøy for når hun skulle stille krav til arbeidstakere som vi drøftet tidligere i oppgaven.

Å gi ros kan være en måte å motivere medarbeidere. En annen måte kan være å utfordre medarbeidere intellektuelt og stimulere til kreativitet (Bass 1985). Intellektuell stimuli er også ett av kjennetegnene på transformasjonsledelse i seg selv. I følge Glasø and Thompson (2013) vil den transformatoriske lederen søke å fremme en nytenkende og kreativ innstilling hos sine underordnede. Dette kan de gjøre ved å stille spørsmålstegn ved allerede eksisterende måter å løse ting på eller oppfordre underordnede til å tenke og reflektere rundt egen arbeidspraksis. Informantene i denne studien var opptatt av at de skulle stille spørsmålstegn ved hvordan de ansatte jobbet og at de hadde et særskilt ansvar for å tilrettelegge for kreativitet og nytenkning. I så måte kan man se en sammenheng mellom det informantene opplevde at de praktiserte og det transformasjonsteori forutsetter. Imidlertid var det ingen av informantene som mente at de selv hadde en slags form for revolusjonerende og mer utviklede tanker enn det de ansatte hadde, slik følgende sitat fra Bass (1985, s. 100) illustrerer: *"His ideas have forced me to rethink some of my own ideas which I had never questioned before."* Likevel kan informanten som fortalte at hun hadde utfordret to medarbeidere på å iverksette en ny type gruppeterapi som en ny tjeneste, være litt av denne karakteren. Etter implementeringen kunne de ansatte se at både tilbudet hadde vært nyttig og at de selv hadde gjort dette på en god måte, og at de kanskje hadde vokst på dette som fagpersoner.

Data fra denne studien tilsier at lederne har en forståelse av at de har et særskilt ansvar for å stille spørsmål som kan lede til kreativitet og nye måter å løse oppgaver på. De anser også at det er viktig at de skaper relasjoner og en tillit som gjør at det er mulig å stille spørsmålstegn ved allerede etablerte arbeidsmetoder. Fokuset på tillit, nye løsninger, nye forslag og motivasjon mente informantene hadde positiv betydning for medarbeidernes evne og muligheter for å komme med nye ideer og prøve ut dette. Gjennom å utfordre medarbeidere på å være kreative og tenke nytt vil trolig ansatte bli mer åpne for nye løsninger og andre arbeidsmetoder. I et lengre perspektiv kan en slik holdning føre til mange små endringer, altså en inkrementell endringsprosess. På den måten økes endringskapasiteten.

4.3.3. Endringsarbeid, transformasjonsledelse og offentlig sektor

Som nevnt tidligere er endringsarbeid og endringskompetanse en viktig komponent i ledelse. Tidligere forskning har vist at transformasjonsledelse har positive sammenhenger med både medarbeidermedvirkning og at motstand mot endringen reduseres hvis lederen har en transformatorisk lederstil (Stringa 2011). Nå skal vi se nærmere på hvordan informantene i denne studien tolker betydningen av kreativitet, endring og transformasjonsledelse. Enheten som informantene jobber i ble for noen år siden slått sammen av syv ulike tjenester, og samtlige av lederne var med på denne omorganiseringen. Målet med organisasjonsendringen var å sørge for tjenester som samarbeidet bedre og gi et mer helhetlig tilbud til brukere i kommunen. Samtlige ledere mente denne endringen var en suksess. Noen av utsagnene i dette avsnittet må sees på som erfaringer fra denne organisasjonsendringen. Nå har enheten vært samlet i ca tre år, men fokus på endring og utvikling er fortsatt høyt.

Den relativt nyopprettede enheten har følgende visjon: *Sammen på vei*. Helene som er enhetsleder forklarer visjonen slik:

Og i visjonen ligger også at vi er i utvikling hele tiden og at vi skal være det. Så det er noe å strekke seg etter hele tiden, men at vi må gjøre det sammen.

Visjonen og sitatet over kan tolkes som et uttrykk for at denne enheten har et stadig fokus på endring og utvikling. Helene forteller selv at endringer forutsetter at man gjør det sammen, at alle skal være med. Imidlertid hadde informantene, Helene inkludert, en holdning om at ledere har et ekstra ansvar for utvikling og endringsarbeid.

Alle informantene i studien var alle opptatt av endringskompetanse, men hadde litt ulike perspektiver. Imidlertid var flere av dem opptatt av at man stadig skulle søke nye måter å løse oppgaver på, enten i den enkelte sak eller gjennom å organisere seg annerledes.

Anne forteller dette om hvor viktig hun tenker at kreativitet er:

Jeg tenker at det er veldig viktig å være kreativ og nytenkende, fordi at ingenting står stille. Våre brukere er ulike, ingen er like, ting forandrer seg, slik at vi må hele tiden utvikle tilbudet vårt til det behovet som til enhver tid er, samtidig som vi må tørre å stå i ting over tid. Jeg jobber vel mye med det i forhold til å være åpen for nye tanker, ikke være så redd for.. altså prøve å skape et miljø der folk tør å komme med litt annerledes tanker for hvordan ting kan løses, tørre å komme med det selv. Om det ikke er det vi lander på. Men kreativitet krever trygghet, og da er det viktig å skape et miljø som gjør at folk tenker utenfor boksen.

Anne vektlegger at endringer i omgivelsene må reflekteres i endringer i tjenestetilbudet og at de stadig må være i utvikling. I dette perspektivet vektlegger Anne særlig at det skal være et miljø i avdelingen hvor nye tanker og muligheter skal komme frem. Hun tror trygghet kan bidra til at nye forslag kommer på bordet.

Helene forteller dette:

(..) jeg er bevisst, og jeg tror det er veldig viktig at vi ikke kommer inn i et mønster som er ”sånn gjør vi det her”, men at vi hele tiden tør å utfordre oss selv og det er også en av grunnene til at jeg inviterer ganske mye på ekstern veiledning av lederteamet, så vi skal bli trygge nok så vi kan kjøre hverandre litt hardt for å få tenke mer utvikling. Og utenfor boksen.

Utsagnet til Helene inneholder mye av de samme elementene som utsagnet til Anne, men viser også konkret hvordan hun investerer ressurser i et tiltak som hun tror kan føre til utvikling for enheten, nemlig gjennom ekstern veiledning av lederteamet. Vi ser altså at hun synes det er en lederoppgave å ha et spesielt fokus på utvikling av organisasjonen. Hun frykter også en organisasjonskultur preget av ”sånn gjør vi det her” holdning, og forsøker bevisst å unngå dette.

På spørsmål om hva som var ekstra viktig i endringstider svarte Helene dette:

(...) du kan aldri få gitt nok informasjon og medvirkning. Jeg tror det er veldig viktig å informere hele tiden og trygge i forhold til hva som skal skje. Også i forhold til at de skal være med på endringen selv, og ta aktivt del i den. Så det har vært en overordnet satsning i enheten om å gi alle medarbeidere større kompetanse på samhandling og tverrfaglighet. Og det har vi brukt mye penger og ressurser på.

Nesten alle respondentene i denne studien nevnte blant annet følgende to aspekter for å lykkes med endring, å gi mye informasjon og invitere til medvirkning. I tillegg nevner Helene at de samtidig har satset på kursing og kompetanseheving.

Anne fortalte dette om sine erfaringer med den store organisasjonsendringen de har vært gjennom:

Det å samle så mange mennesker fra 7 ulike enheter basert på et vedtak, det var gjort noen undersøkelser på forhånd, men det ble vedtatt over hodet på veldig mange at dette skulle slås sammen, noen skulle ut noen skulle inn.(...) Jeg tror man innimellom glemmer, at fordi ting har gått så smidig, men den tydelige retningen, den brede

involveringen, den opplevelsen. Ok noe er bestemt, men innenfor dette har vi et handlingsrom, dere må være med å mene noe, tvunget til samarbeid, til å møtes, til å by på seg selv. Med ledere som er entusiastiske, positive og har tydelige retning, alt det tenker jeg må til for at vi kan få til noe sånt noe som hadde så stor motstand og sitte sånn i dag og folk tenker ikke noe over det.

Som utgangspunkt for endringsarbeidet i avdelingene fantes altså et vedtak, en beslutning tatt over hodene flesteparten av de ansatte. Likevel tilsier hennes erfaringer at man må fokusere på de områdene der man har et handlingsrom for medvirkning, at der må man oppfordre til dette. Hun vektlegger også lederegenskaper i endringsarbeid; entusiasme, tydelighet og er retningsbestemte.

Lise er også av oppfatning at lederen har et særlig ansvar:

Jeg tenker at det er viktig, og at man [lederen] er positiv og optimistisk og formidler håp for at det skal gå bra.

Man må finne ut av ting selv, veiledet av en fagperson så man kommer på rett vei da. Og det tar jeg med meg inn i ledelsesrollen, jeg vet at hvis jeg trer noe nedover hodet på de som jobber der ute, så gjør jo de fortsatt akkurat som de vil. Så hvis jeg får de til å se nytten av å gjøre det og de selv tenker at det var de som kom på eller så de har litt eierskap til det så er det mye større sjanse for at det blir gjennomført da.

Lise fokuserer på at lederen bør være positiv, optimistisk og formidle håp. Det å gi instruksjoner til hvordan ting skal være, gir liten innflytelse, slik jeg forstår henne. Innflytelsen må skje gjennom medarbeiderens egne ønsker, men at hun som leder må være en veileder og gi medarbeiderne eierskap til endringer.

Offentlig sektor har vært kritisert for å være lite endringsorientert og rigid. Informantene i denne studien kjenner seg ikke igjen i den beskrivelsen. Stine har lang ledererfaring både fra privat og offentlig sektor og forteller dette om offentlig sektor:

Nei, jeg har jo vært utsatt for langt mer endringskåthet enn det jeg noen gang har vært utsatt for i hele mitt liv, på godt og vondt. Man er i perioder så opptatt av endring at man glemmer å ta analysen i forkant av prosessen, så blir det endring for endrings skyld. For det har vært periodevis at man endrer og slår sammen noen nye tjenester og har skal det endres og det skal løse alle problemer og klokke tro på at organisasjonsendring skal løse alt man sliter med og det er jeg ganske kritisk til. Men de er glade i endring i offentlig sektor

Deltakelse og eierskap til endringene er viktig. Ellers får du noen som sitter og jobber imot og du vet ikke engang hvem det er. For endring fryder jo ikke. Det er de færreste som synes endring er all right. Det må gi en mening for folk, hvorfor skal jeg være

med på dette, hvorfor skal jeg tro på at dette har noe for seg, hvorfor skal jeg tro at dette gjør at jeg gjør en bedre jobb ovenfor disse brukerne. Eller at jeg får en bedre hverdag.

Stines erfaring er altså ikke at offentlig sektor er lite endringsfokuset, snarere tvert imot. Dette mente også de andre informantene i undersøkelsen. Det trekkes frem at det er viktig å tenke seg gjennom nøye før man iverksetter endringer, fordi endringer har en kostnad. Stine er inne på at endringen må gi mening for folk. Informantene i denne undersøkelsen mente at det var et lederansvar å bidra til at endringen fremsto som attraktiv med et klart mål og en klar misjon.

Lise forteller dette om kreativitet og rammer for endringer i offentlig sektor:

Kanskje vi ikke er kreative nok, for jeg tenker at ikke det. Jeg tenker ikke at det begrenser oss. Jeg gjør ikke det. Det er en av tjenestene mine som er lovpålagte. Og det er helsesøstre. Og der har vi jo en lovtekst og forskrifter og veileder som vi forholder oss til. Det vi tenker at vi skal gjøre samsvarer jo veldig med det. Jeg synes ikke at det begrenser oss. Det begrenser oss ikke, vi har et stort handlingsrom likevel.

Lise sitter altså ikke med noen opplevelse av at offentlig sektor kjennetegnes av rammer som begrenser verken kreativitet eller muligheter for endring. Flere av respondentene var av samme oppfatning. På den andre siden nevner både Lise, og de andre informantene ofte i samme setning at de har en del rammer de må forholde seg til, så som lover, veiledere og det øvrige byråkratiet. Jeg tolket informantene slik at det ikke var noen føringer verken i organisasjonskulturen eller i tradisjonsarven i offentlig sektor i dag som skulle tilsi at de var lite innovative, endringsvillige eller rigide.

4.3.4. Drøftelse av endringsarbeid, transformasjonsledelse og offentlig sektor

Organisasjoners omgivelser er i stadig endring. Det kan være teknologisk utvikling, demografisk utvikling, endringer i lover og en rekke andre faktorer som gjør at organisasjoner bør ha evne til å omstille seg og følge endringer i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik 2007; Lerborg 2010). Også i offentlig sektor er dette viktig, effektivisering og omstilling for å møte nye utfordringer er helt sentralt (Administrasjonsdepartementet 2008). Informantene i denne studien var nettopp opptatt av at omgivelsene rundt organisasjonen var i endring, brukergruppene endrer seg og problemer som ikke var så tydelige tidligere er tydeligere nå.

Den store omorganiseringen som studieenheten i denne undersøkelsen var gjennom for ca 3 år siden kan sees på som et uttrykk for dette; et ønske om å effektivisere og forbedre tjenestetilbudet til kommunens brukere. Likeledes kan ledernes fokus på at endring er viktig, at nye løsninger skal prøves ut og det skal finnes tillit slik at nye forslag kommer på bordet sees på som helt sentralt for at organisasjonen skal være i kontinuerlig endring, eller i såkalt inkrementelle endringer. Enhetens visjon *Sammen på vei*, kan også sees på som et symbol for at enheten skal fortsette å ha et endringsfokus. Flesteparten av informantene i denne undersøkelsen mente at de hadde et særskilt ansvar både for at det fantes en kultur for at ansatte skulle kunne komme med nye ideer, medvirkning og at selve lederen var sentral i det pågående endringsarbeidet.

En organisasjonskultur som er åpen og tar forslag fra medarbeidere seriøst er egenskaper som regjeringen ønsker skal være dominerende (Administrasjonsdepartementet 2008). Informantene i denne undersøkelsen hadde et sterkt fokus på medarbeiderdeltakelse, og på en side kan det derfor se ut som at dette kravet eller ønsket imøtekommes. På den andre siden opplyste også informantene at hverdagen var hektisk for medarbeiderne, og at det gikk fort i svingene og at det kunne være vanskelig for medarbeiderne og henge med på endringer. Denne studien tar ikke for seg medarbeidernes opplevelse av hvilken grad av medvirkning de har hatt, men lederne har lagt stor grad vektlagt betydning av medvirkning.

Andre viktige faktorer som kom frem var å gi informasjon, skape trygghet, gi faglig påfyll, skape en tydelig retning og skape en felles forståelse for at dette er riktig. Å skape en felles forståelse for endringen og det å ha et felles mål trekkes også frem i endringslitteraturen som viktig. Dette er viktig for å unngå maktkamp og oppnå enighet (G. A. Yukl 2013). Informantene i denne studien vektla nettopp dette gjennom i praksis å jobbe for at de ansatte skulle selv bidra i endringsprosessen og selv være eiere av endringen. De har jobbet mye med visjonsarbeid og de ansatte har selv vært med på å utforme mål for avdelingene. Likevel har den transformatoriske lederen et særskilt ansvar for å kommunisere både visjon, informasjon og skape en tydelig felles retning på arbeidet, være meningsbærer og rollemodell, noe som også vektlegges som viktige lederegenskaper i endringslitteraturen generelt (Bass 1985; Johnsen et al. 2007; G. A. Yukl 2013). Lise, som for eksempel vektla at lederen skulle i slike tider formidle håp og vise til en positiv fremtid, Helenes vektleggelse av å trygge og gi informasjon og Annes vektleggelse av betydningen av at lederen var positiv, engasjert og skape en tydelig retning kan sees på som uttrykk for de oppgaver og egenskaper som tidligere

nevnt. Imidlertid fordrer transformasjonsledelse at lederen skaper relasjoner og innflytelse gjennom å gjenkjenne, utfordre og gi støtte den ansattes emosjonelle behov. Lises utsagn om at lederens oppgave er å veilede de ansatte på en slik måte at de selv ser nytten av endringen og at de bidrar til å få eierskap, kan sees på som en transformatorisk forståelse av ledelse.

I følge Lerborg (2010) har offentlig sektor vært kritisert for å være lite endringsvillig, lite fleksibel eller kjennetegnet av typiske byråkratiske prinsipper; om tungroddhet og rigiditet. Resultater fra denne undersøkelsen samstemmer ikke med denne kritikken. Funn fra denne studien indikerer at gjennom ledere som rollemodeller, fokus på relasjonsarbeid, medarbeiderdeltakelse og utstrakt visjonsarbeid oppnår organisasjonen økt endringskompetanse. Et resultat fra denne undersøkelsen tilsier dermed at transformasjonsledelse har positiv betydning for kreativitet, inkrementelle endringsprosesser og endringskapasitet.

4.3.5. Oppsummering av motivasjon, kreativitet og endring

I dette kapitlet har vi sett hvilken på lederpraksis og lederes opplevelse og betydning av å jobbe med motivasjon, kreativitet, problemløsning og endringsarbeid innenfor rammene av offentlig sektor.

Informantene i denne studien ser ut til å ha et bevisst forhold til motivasjonsarbeid, preget av å gi ros, inkludere medarbeidere i organisasjonsutviklingen og utfordre medarbeiderne på å komme med nye løsninger. Dette er lederadferd som samstemmer med teorien om transformasjonsledelse. Imidlertid forteller også informantene om vanskeligheten av for eksempel å være engasjert i og gi detaljerte berømmende tilbakemeldinger i en hektisk hverdag der leder og medarbeider ser hverandre lite. Likevel vektlegger informantene betydningen av å ha en individuell tilnærming, de opplever at de roser medarbeidere i uformelle settinger og benytter veiledningstimer til å reflektere med medarbeideren snarere enn å gi konkrete handlingsalternativer. Flere av informantene jobbet konkret for at avdelingen skulle være preget av en kultur som ga rom for kreative ider. Dette er momenter som informantene mener er meget viktig for motivasjonen til de ansatte og avdelingens mulighet til å forsøke nye måter å løse problemer på.

Informantenes erfaring fra endringsarbeid i egen organisasjon tilsa at særlig medarbeidermedvirkning og eierskap til endringsprosessen var viktig. Lederne anså at det var nettopp en lederoppgave å legge til rette for medarbeidermedvirkning. Likeledes som det var en lederoppgave å gi en tydelig retning, veilede og formidle en tro på en positiv fremtid. De fleste informantene mente at det i endringsarbeid var enda viktigere å være en tydelig leder, bidra til medvirkning fra ansatte, ha fokus på visjoner, oppmuntre til kreativitet, veilede medarbeidere og skape et positivt bilde av fremtiden.

Et resultat fra denne studien er at transformasjonsledelse har betydning for organisasjonsendringer. Arbeid med visjoner, medvirkning, relasjoner og ledere som rollemodeller har bidratt engasjement og eierskapsfølelse til organisasjonen. Gjennom relasjoner styrkes tillitt som er nødvendig for medarbeiderdeltakelse i form av nye innspill kreativitet og utprøving av nye metoder.

Ingen av informantene i denne studien kjente seg igjen et bilde at offentlig sektor som lite kreativ, rigid eller tungrodd. Likevel fortalte flere av informantene om tjenester som var underlagt en rekke krav så som lover og forskrifter. Men ingen opplevde at dette var reelle begrensninger for endringsarbeid og kreativitet. Resultater fra denne undersøkelsen tyder på at informantene fokuserte på de mulighetene og den fleksibiliteten som fantes, og ikke på de begrensninger som foreligger.

I neste kapittel vil jeg drøfte ledelsesforståelse, transformasjonsledelse og relevans for offentlig sektor på et mer overordnet nivå.

4.4.Ledelsesforståelse, transformasjonsledelse og relevans

Lederforståelsen til lederne i denne studien var preget av ledelsesfaget og ikke av fagledelse. På spørsmål om hva som var deres viktigste oppgave, fremhevet ingen av informantene oppgaver knyttet til fagekspertise, så som faglig rådgivning av medarbeidere eller fagspesifikt arbeid med vanskelige enkeltsaker. Ingen av informantene knyttet heller fagekspertise til begreper som tillit, respekt eller muligheter til innflytelse eller til å skape engasjement. Imidlertid svarte flere av informantene at deres viktigste jobb var å motivere og legge til rette

slik at de som jobbet i fagstillinger utførte jobben på beste mulige måte. En av årsakene til dette kan være at informantene i denne studien er ledere som leder en avdeling som gjerne inkluderer flere ulike fagmiljøer så som pedagoger og helsesøstere. I dette perspektivet kan det være lett å forstå at det ville være vanskelig å være faglig oppdatert på ulike fag samtidig. En annen årsak kan være en utvikling av lederrollen i offentlig sektor. Reformen preget av New Public Management har ofte hatt som mål å endre lederrollen fra å være preget av fagledelse til personalledelse (Lerborg 2010). I dette perspektivet handler ikke ledelse om ”supersaksbehandling”, men snarere om personalledelse og måloppnåelse. Dette samstemmer med denne studien. I følge Fagerli (2010) har dette perspektivet kommet i tillegg til fagekspertise på lavere nivå i offentlig sektor. Dette samstemmer i liten grad med den ledelsesforståelsen lederne i denne undersøkelsen viser. Ledelse på lavere nivå i offentlig sektor behøver altså ikke være knyttet til fagledelse i vesentlig grad, men kan relateres mer til termer som lederskap og personalledelse.

Innledningsvis i oppgaven benyttes Rischards & Engels (1986) definisjon av ledelse og lederskap (Hetland 2004): *Leadership is articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished*. Denne definisjonen kan synes å kunne bidra til å forklare ledelse slik informantene vektlegger egne roller. I denne studien har det fremkommet et relativt stort fokus på visjoner, og fem av seks informanter hadde et aktivt og bevisst forhold til dette. Informantene var også oppatte av at de hadde et ansvar for etisk forsvarlig drift og at de skulle selv være etiske og verdimeslige rollemodeller, eksempelvis så som å være ærlige og ikke ha skjulte agendaer. De ønsket å fremstå som imøtekommende og høflige, og også på den måten være rollemodeller for sine medarbeidere, som en metode for å oppfordre sine medarbeidere til å oppføre seg lignende. Flere av respondentene mente deres viktigste oppgave var nettopp å skape et godt rom for at ansatte i fagstillinger kunne utføre sine oppgaver.

Hvordan forsøker så informantene å skape dette rommet eller miljøet for å realisere mål og oppnå gode tjenester? Mange av informantene vektla viktigheten av at de sammen utarbeidet visjoner for avdelingen, for å skape eierfølelse til organisasjonen. Likevel hadde de som ledere et særskilt ansvar for å legge til rette slik at dette kunne gjøres, og deretter for å artikulere og kommunisere en tydelig retning og skape følelsen av samhold og samarbeid. De har stor tro på en individbasert tilnærming til de ansatte, nettopp for å forstå hva den enkelte medarbeider har bruk for av støtte, motivasjon, intellektuell stimuli og individuell tilnærming,

for deretter å gi den ansatte det den har behov for. Først og fremst trekker lederne frem verktøy og tilnærminger som relaterer til arbeidstakerens emosjonelle behov. Ingen av lederne trakk belønning i form av for eksempel bonusordninger eller høy lønn som redskaper de brukte for å skape dette handlingsrommet og oppnå mål. Dette er en av de premissene som transformasjonsledelsesteorien er tuftet på (B. W. Avolio, Fred; and Weber, Todd J., 2009). Transaksjoner, så som å bytte ekspertise og arbeidsinnsats mot lønn kan ikke forklare god ledelse og effektivitet alene, det må komplimenteres av lederens evne til å møte medarbeideres emosjonelle behov (Bass 1985). I dette perspektivet kan vi se at funn i denne studien og teorien om transformasjonsledelse ser ut til å samstemme. Informantene vektlegger medarbeidernes emosjonelle behov som vesentlige for å skape et effektivt og godt arbeidsrom. Imidlertid må vi være obs på at denne studien tar bare hensyn til ledernes opplevelse av hva som er viktig, det sier ingenting om faktisk måloppnåelse eller hvordan medarbeiderne opplever lederens evne til å imøtekomme dem. Likevel kan det se ut som at ledernes opplevelse av hva som er viktig samstemmer med tidligere forskning på transformasjonsledelse og at dette fører til høy grad av måloppnåelse (DumDum et al. 2002; Martinsen 2009).

Et annet perspektiv som ligger til grunn for transformasjonsledelsesteori er troen på den individuelle leders evne, til for eksempel å artikulere en visjon som andre kan gjenkjenne og godkjenne og dermed følge lederens visjon (Bass 1985). Et slikt perspektiv på ledelse kan klassifiseres som individorientert og lite demokratisk, noe som transformasjonsledelse har vært kritisert for (Northouse 2013). Informantene i denne studien er alle opptatt av visjonenes betydning, men har et nedtonet språkbruk om egen innsats i forhold til visjonen. Visjon var for disse avdelingene noe som i stor grad ble utformet sammen, gjennom diskurs, samhandling og medarbeiderinnflytelse. Medarbeiderinnflytelse og diskurs er også momenter som går igjen i offentlige dokumenter og ledelse i offentlig sektor så som i *Plattform for ledelse i staten* (Administrasjonsdepartementet 2008). Medarbeiderinnflytelse og medvirkning var et gjennomgående tema i denne studien, ikke bare arbeidet med visjon, men også arbeidet med individuell tilrettelegging, kreativitet og organisasjonsutvikling. Til tross for et tydelig fokus på dette, har lederne også et tydelig individfokus på ledelse. Eksempler på dette er at de mente at de selv var rollemodeller for de andre, at de hadde et særskilt lederansvar for motivasjonsarbeid, kreativ problemløsning, skape engasjement og lede i endringsarbeid – og de at de hadde personlige egenskaper som møtte dette ansvaret. Videre var informantene

hovedsakelig av den oppfatning at de strukturelle rammene tillot den fleksibilitet som er nødvendig for å utøve denne type ledelse.

Det har imidlertid vært reist spørsmål om de strukturelle rammene i offentlig sektor er såpass snevre og preget av byråkratiske prinsipper og liten fleksibilitet at dette vanskeliggjør utøvelse av transformasjonsledelse (Wright & Pandy 2009). På den ene siden svarer informantene i denne studien at de opplever at de har den fleksibiliteten som kreves, de synes ikke at de begrenses av rutiner, kultur, forskrifter eller andre regulerende faktorer. I denne studien forteller informantene detaljert om hvordan de i praksis fremstår som ledere som aktivt bruker prinsipper fra transformasjonsledelse så som idealisert innflytelse, individuell oppfølging, intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon. Dette funnet, at informantene ikke opplever at de har for liten fleksibilitet samsvarer med tidligere empirisk forskning, der transformasjonsledelse har vært like sterk i offentlig sektor som i privat sektor (DumDum et al. 2002). På den andre siden så forteller informantene om at de leder en del tjenester som til dels er sterkt regulerte, og erkjenner at det ikke er mulig å bestemme noe som strider med lover, regler eller vedtak fra høyere byråkratisk hold. Dermed ser det ut til at strukturelle rammer i offentlig sektor likevel kan sette begrensninger, men ikke i den grad at de oppleves *for* begrensende i forhold til utøvelse av denne type ledelse. Dette kan også settes i sammenheng med en dreining i offentlig sektor der tradisjonelle byråkratiske prinsipper har måtte vike plass til fordel for prinsipper hentet fra privat sektor gjennom NPM reformer (Lerborg 2010). Gjennom disse reformene har trolig offentlig sektor blitt mer lik privat sektor, og de premisser som benyttes i antakelser om at transformasjonsledelse i offentlig sektor oppstår sjeldnere og er svakere har muligens blitt noe endret (Wright & Pandy 2009). Wright and Pandy (2009) fant i sin forskning fra 2009 at strukturelle rammer i noen grad kunne hindre transformasjonsledelse, men at det i hovedsak var lederens opplevelse og evner til å utnytte den fleksibiliteten som fantes som var den reelle forklarende faktor i forhold til utøvelse av transformasjonsledelse. Dette er også et resultat i denne studien.

Med utgangspunkt i mellomlederens opplevelse av egen lederhverdag tyder denne studien på at det ikke er noen store hindre eller vanskeligheter med å utøve transformasjonsledelse i offentlig sektor. Men hvor stor relevans har denne ledelsesteorien egentlig i offentlig sektor? Arbeidsmarkedet er i endring, og ledelse nå handler mer om ledelse av autonome profesjonsutøvere snarere enn regelstyring og kontroll av medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik 2007). Dette er også funn som er gjort i denne undersøkelsen; de ansatte håndterer komplekse

tjenesteytende oppgaver, de har gjerne høy utdanning og en annen profesjonsbakgrunn enn sin leder. I en slik setting skal ikke lederens oppgaver være preget av å kontrollere og styre, men snarere bidra til kreativ oppgaveløsning, medvirkning fra medarbeidere og utvikling av medarbeidere (Administrasjonsdepartementet 2008; Prop146S 2012-2013). Dette samstemmer med den ledelsesoppfatning som informantene i denne studien har.

Et annet moment i denne sammenhengen er hvordan denne lederstilen virker på organisasjonsendring og kreativ oppgaveløsning. Som vist i teorikapitlet, er endringstakten høy i offentlig sektor og offentlige dokumenter og føringer vektlegger lederes evne til å bidra til endringsarbeid. Medarbeiderdeltakelse i endringsprosesser vektlegges i endringslitteraturen som en av de viktigste suksesskriteriene for endringsarbeid (Christine Benedichte Meyer & Stensaker 2011). Transformasjonsledelse er en ledelsesform der det vektlegges at lederen motiverer og istandsetter medarbeideren nettopp for å delta i organisasjonen (Bass 1985). I denne studien har lederne et høy fokus på medarbeiderdeltakelse, og forklarer mye av den suksessen de har erfart i organisasjonsendring nettopp med bred medarbeiderdeltakelse. Dette funnet samstemmer med Stringa (2011) studie der ledere som scoret høyt på transformasjonsledelse, der opplevde også medarbeiderne høy grad av medvirkning og organisasjonstilhørighet. Videre har lederne jobbet bevisst med relasjoner for å skape tillitt og trygghet slik at medarbeidere kan bidra med nye forslag og tenke kreativt. Lederne vektlegger også et endringsperspektiv i visjonsarbeidet, med et ønske om stadig utvikling, noe enhetens visjon *Sammen på vei* illustrer godt. Lederne ønsker å fremstå som rollemodeller og forteller at de har sterk tro på visjonene og forsøker å jobbe i overensstemmelse og mot visjonene i det daglige. Informantene er av den oppfatning at dette arbeidet bidrar til økt kreativitet, åpenhet for nye forslag og dermed også til økt endringskompetanse. Et funn i denne studien er altså at transformasjonsledelse har positiv betydning for endringskompetanse.

Funn i denne studien tyder på at lederne vektlegger betydningen av sentrale sider ved transformasjonsledelse så som visjonsarbeid, motivasjon til medarbeiderdeltakelse og lederens innflytelse gjennom å være rollemodell. Gjennom disse momentene skapes fellesskap og retning for arbeidet. Denne typen ledelse kan dermed også sees på som et styringsverktøy, som kan supplere eller erstatte mål eller regelstyring. Dette kan gi mer autonomi, endringskompetanse, kreativitet og fleksibilitet enn transaksjonsledelse, regelstyring og målstyring. Det ser dermed ut til at transformasjonsledelse har relevans for ledelse i offentlig sekt

5. Konklusjon og praktiske implikasjoner

Formålet med denne studien har vært å få mer kunnskap om hvordan ledere i offentlig sektor praktiserer og tolker betydningen av transformasjonsledelse og hvilken betydning dette har for inkrementelle endringsprosesser. Denne studien er en kvalitativ studie og det er gjennomført intervjuer av seks mellomledere i offentlig sektor. Dataene er drøftet med aktuell litteratur og teori, særlig teori om transformasjonsledelse. Funnene viser hvordan mellomledere i offentlig sektor praktiserer og vektlegger transformasjonsledelse med vekt på visjoner, relasjoner og endringsarbeid.

Funnene i denne studien tilsier at lederne i denne undersøkelsen praktiserte ledelse preget av transformasjonsledelse og at kjennetegn ved byråkrati og offentlig sektor ikke begrenser denne typen ledelse, og bidrar dermed til å avkrefte tidligere teoretiske antakelser som er nevnt i litteraturdelen. Lederne vektlegger betydningen av denne typen ledelse som viktig, særlig med tanke på endringsledelse og inkrementelle endringsprosesser. Resultater fra denne undersøkelsen tyder altså på at transformasjonsledelse i offentlig sektor har relevans.

Funnene fra denne undersøkelsen viser at visjoner og visjonsarbeid er sentralt. Lederne i denne studien hadde et bevisst forhold til visjoner og utarbeidelsen av disse. Visjonsarbeidet ble i hovedsak utført av avdelingen samlet, gjerne på bortreiseseminar. Lederne vektla betydning av dette i stor grad, det handlet om å skape fellesskap, samarbeid og eierskapsfølelse til organisasjonen. Imidlertid mente lederne at de hadde et ekstra ansvar for å skape en tydelig retning, forutsigbarhet og trygghet i avdelingen. Det finnes ingen entydig definisjon av karisma, men det handler om å fremstå på en måte som gjør at andre ønsker å følge den karismatiske personen. Lederne i denne studien forsøkte å fremstå som positive, imøtekommande, engasjerte og ønsket å være tydelige rollemodeller for ansatte. Et viktig moment i ønske om å være en rollemodell var å handle på etisk riktige måter, uten for eksempel skjulte agendaer. I så måte kan man trolig si at informantene ønsket å fremstå som karismatiske og som rollemodeller for sine medarbeidere. Resultater fra denne undersøkelsen viser at visjonsarbeid og lederens handlinger og væremåte totalt sett hadde en betydning for å skape en retning, samhold og fellesskapsfølelse i avdelingen. Imidlertid hadde de fleste av lederne mange oppgaver og det daglige arbeidet kunne være så oppslukende at visjonsarbeid

og organisasjonsarbeid ble nedprioritert. Et annet interessant funn er at ingen av informantene mente særtrekk ved offentlig sektor virket begrensende i denne typen arbeid.

Informantene hadde relativt stort kontrollspenn, i snitt 40 medarbeidere i sin avdeling, som gjerne var fordelt på ulike adresser. Likevel mente informantene at det var meget viktig å ha en individuell relasjon, i det minste kjenne godt til, den enkelte medarbeider. Dette var viktig for å kunne gi individuell støtte til den enkelte medarbeider. Som en av informantene sa; hvordan skal jeg kunne gi den hjelpen den personen trenger, hvis jeg ikke kjenner han? Det var også viktig for å kunne bygge opp en tillit slik at relasjonen gir rom for å ta opp vanskelige ting eller ting man behøver hjelp til. Informantene mente de uformelle møtene var viktige, som å spise lunsj sammen eller vise engasjement for medarbeiderens arbeid hvis de traff hverandre i gangen. Dette var noe de hadde et bevisst forhold til, for å kunne bidra til økt motivasjon og trivsel hos den ansatt. Lederne mente at medarbeiderne hadde stor innflytelse på egen arbeidshverdag, og at de hadde gode muligheter for individuell tilrettelegging. Likevel satte lovregulering og andre formelle krav visse begrensninger, særlig for enkelte av tjenestene.

Lederne i denne studien mente det var viktig å stadig fornye seg i takt med nye behov og ny kunnskap om tiltak og organisering. Betydningen av transformasjonsledelse i denne sammenheng ble tillagt stor vekt; Gjennom visjoner, leder som rollemodeller, medarbeiderdeltakelse og individuelle relasjoner og tillit ble endringsevne og endringskompetanse økt. Det av stor betydning at det finnes tillit og en kultur for at medarbeidere kan komme med nye forslag og prøve nye ting. Studieenheten var gjennom omorganisering for tre år siden. Erfaringer fra denne endringen, mente informantene, tydet på at viktige suksessfaktorer er å gi mye informasjon, medarbeiderdeltakelse og at ledere må skape en tydelig retning, skape en positiv fremtid, skape engasjement og veilede medarbeidere til å finne meningen med endringsarbeide. Dette handler om å møte medarbeidernes emosjonelle behov; behov for å bli anerkjent, behov for å ha eierskap, føle tilhørighet, føle tillit og bli utfordret. Dette er essensielle momenter i idealisert innflytelse, intellektuell stimuli, individuell oppfølging og inspirerende motivasjon. Et funn i denne studien er således transformasjonsledelse har positiv betydning for endringskapasitet, kreativitet og inkrementelle endringsprosesser.

Lederne syntes ikke særtrekk eller kjennetegn ved offentlig sektor begrenset muligheten for å utøve ledelse preget transformasjonsledelse. Likevel fortalte de om begrensende faktorer så som lovreguleringer eller vedtak/instrukser fra andre steder i byråkratiet. Likevel opplevde de ikke at dette var en begrensende faktor og resultater fra denne studien viser at lederne fant den fleksibiliteten som er nødvendig for utøvelsen av denne typen ledelse.

Resultater fra denne studien tyder på at transformasjonsledelse som teori og ledelsespraksis har relevans i offentlig sektor. Lederne opplevde at viktige kjennetegn ved transformasjonsledelse var av stor betydning for det arbeidet og den ledelsen de utøvde i det daglige.

5.1.Praktiske implikasjoner

Ledernes har gitt fylldige beskrivelser av hvordan de tolker egen lederrolle og hvordan de praktiserer transformasjonsledelse. Resultater fra denne studien gir grunnlag for å komme med fire praktiske råd eller implikasjoner for å praktisere transformasjonsledelse:

Tid og struktur

Det bør avsettes tid og fora der lederen har mulighet for å legge til rette for visjonsarbeid, medarbeidermedvirkning og arbeid med å skape relasjoner og fellesskap. Eksempler på dette kan være bortreiseseminarer eller obligatoriske fellesmøter. Dette må prioriteres til tross for en hektisk hverdag.

Samlokalisering

En viktig forutsetning for å lykkes med lederskap preget av relasjoner og en individuell tilnærming til medarbeiderne er faktisk muligheter til å treffes i felles arenaer. Det kan være felles lunsjrom og arbeidssted på samme adresse. Resultater fra denne undersøkelsen viser at uformelle møter er viktige.

Fleksibilitet

For å jobbe bevisst og systematisk med transformasjonsledelse bør lederen oppleve fleksibilitet og frihet i for eksempel arbeid med visjoner, individuell tilrettelegging og

kreativitet. Ved for sterk regulering kan man frykte at det blir vanskelig å jobbe med nye metoder og egne visjoner.

Opplæring

Fem av seks ledere i denne studien har opplæring i transformasjonsledelse og de jobbet bevisst med å praktisere denne lederstilen. Til tross for at lederutdanning ikke har vært gjenstand for forskning i denne studien er det grunn til tro at det er nødvendig med lederutdanning i transformasjonsledelse hvis man ønsker å jobbe bevisst med denne typen ledelse.

6. Avslutning og refleksjon

Studiens resultater er ikke uten videre generaliserbare da det er benyttet kvalitativ metode basert på seks intervjuer. Likevel håper jeg at den skal kunne bidra til å belyse lederes opplevelse av å praktisere transformasjonsledelse i offentlig sektor. Nettopp dette kan også være en begrensende faktor; det har ikke vært foretatt målinger av graden av transformasjonsledelse ved hjelp av kvantitative metoder så som MLQ, ei heller har de ansattes opplevelse av lederens væremåte vært gjenstand for forskning i denne studien. Det kan innvendes at de fleste ønsker å presentere seg og sitt arbeide i et bedre lys, enn det andre ville gjort. Likevel mener jeg at denne studien gir en detaljert beskrivelse av hvordan ledere opplever å jobbe med transformasjonsledelse og hvilken betydning dette kan ha for ledelse og endringsledelse.

Det kan derfor være grunn til å forske videre på transformasjonsledelse i norsk offentlig sektor med metoder som også tar hensyn til medarbeideres opplevelse. Denne ideen overlater jeg til kommende studenter.

7. Litteraturliste

- Administrasjonsdepartementet, F. o. (2008). *Plattform for ledelse i staten*. [Oslo]: Fornyings- og administrasjonsdepartementet.
- Arbeidstilsynet (2006). Prosjektrapport: God Vakt!
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Askeland, H. (2013). *Verdibasert ledelse: historiske linjer og aktuelle perspektiver* (bd. 2013/11). Oslo: Diakonhjemmet høgskole, Avdeling for forskning og utvikling, Diaforsk.
- Avolio, B. & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire, 3rd edition*: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Avolio, B. W., Fred; and Weber, Todd J., (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *University of Nebraska - Lincoln DigitalCommons@University of Nebraska - Lincoln Management Department Faculty Publications*(37).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Lederskap. I: Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 380 s. : ill.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15, 729-769.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforl.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.

- Conger, A. J. (1998). Qualitativ research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership Quarterly*, 9(1), 107-121.
- DumDum, U., Lowe, K. & Avolio, B. (2002). A meta analyses of the transformational and transactual leadership correlates of effectiveness and satisfaction: and update and extension. I: A. B. J & F. J. Yammarino (red.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (s. 35-66). Amsterdam: JAI Press.
- Dvir, T., Kass, N. & Shamir, B. (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 126-143.
- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1990). Transformtional leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Management* 12(2), 80-88.
- Fagerli, H. (2010). *Lederrollen i endring? En studie av hvordan endringer i styring og organisering påvirker den lokale lederrollen i det offentlige*. Upublisert Masteroppgave, Universitetet i Oslo, Det teologiske fakultet, Oslo.
- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. B. & Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Glasø, L. & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Hetland, H. (2004). *Leading to the extraordinary? : antecedents and outcomes of transformational leadership*. Bergen: Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, University of Bergen.
- Irgens, E. J. (2000). *Den dynamiske organisasjon: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Mangement*, 10(1), 79-108.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, E., Vanebo, J. O., Valstad, S. J. & Busch, T. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.

- Jønsberg, M. (2013). *Hundre baller i lufta...*
En studie av hvordan ledere med stort kontrollspenn utøver lederskap i døgneheter ved et sykehus. Upublisert Master, Diakonhjemmet Høgskole, Avdeling for verdibasert ledelse, Oslo.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse: betingelser for utøvelse av moderne lederskap.* Oslo: Universitetsforl.
- Knudsen, G. S. (2010). *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere i offentlig sektor.* Upublisert Master, Universitetet i Oslo, Psykologisk institutt, Oslo.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lerborg, L. (2010). *Styringsparadigmer i den offentlige sektor.* København: Jurist- og Økonomforbundet.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring.* Oslo: Universitetsforl.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse.* Oslo: Gyldendal akademisk.
- McGuire, D. & Hutchings, K. (2007). Portrait of a transformational leader: the legacy of Dr Martin Luther King Jr. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 154-166.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet.* Bergen: Fagbokforl.
- Mora, C. & Ticlau, T. (2012). *Transformational leadership in the public sector. A pilot study using MLQ to evaluate leadership style in Cluj county local authorities.* Upublisert Master, „Alexandru Ioan Cuza” University,, Department of Sociology and Social Work, Online.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice.* Los Angeles: Sage.
- Parry, K. W. & Bryman, A. (2006). Leadership in Organizations. *The SAGE Handbook of Organization Studies.* Hentet 30.09.2013 fra <http://www.sagepub.com/northouse6e/study/materials/reference/reference5.4.pdf>.
- Prop146S. (2012-2013). *Kommuneproposisjonen 2014: Det Kongelige Kommunal- og Regionaldepartement.*

- Shamir, B. & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- SSB (2012). *Økonomiske analyser*, 31.
- StoreNorskeLeksikon (2014). *Karisma*. Hentet 20.02.2014 fra <http://snl.no/.search?query=karisma&search=%E2%86%92>
- Stringa, N. (2011). *Hvordan kan lederstil og deltagelse påvirke forpliktelse til endring?: "en kvantitativ undersøkelse utført i NAV Larvik, NAV Asker og NAV Kristiansand"*. Kristiansand: N. Stringa.
- Sørensen, R. J., Hermansen, T. & Hernes, G. (2009). *En effektiv offentlig sektor: organisering, styring og ledelse i stat og kommune*. Oslo: Universitetsforl.
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen: Fafos rådsprogram 2006-2008* (bd. 2007:24). Oslo: Forskningsstiftelsen FAFO.
- Wright, E. B. & Pandey, K. S. (2009). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory* (20), 75-89.
- Yukl, G. (2006). Å lede organisasjonsendringer. I: Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Boston, Mass.: Pearson Education.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjueguide:

Åpningsspørsmål /Bakgrunn

- Antall år leder:
- Utdanning:
- Kontrollspenn:
- Tlf nr hvis tilleggsspørsmål:
- Hva er dine viktigste lederoppgaver?

Idealisert innflytelse/ karisma (9min, 9-18):

1. Hvilken visjon har du for din avdeling?
2. Hvor viktig synes du det er å snakke om det du tror på? *Snakker om hva du tror på/verdier*
3. Hvordan kan du være en rollemodell i så måte? Leve og handle etter visjonen osv.
4. Hvordan passer dette inn i offentlig sektor?

5. Hvor viktig synes du moral og etikk er i ditt lederskap? Hvordan vises dette?

Inspirerende motivasjon (9min, 18-27):

6. Hvor viktig er det at du som leder skaper en positiv fremtid?
Snakker du optimistisk om fremtiden? Hvordan?
 - i. Entusiastisk
 - ii. Positiv fremtid
7. Hvordan kan legge til rette for dine medarbeideres medbestemmelse i egen arbeidshverdag og i organisasjonsutvikling?
 - Hvordan passer dette inn i offentlig sektor (byråkrati og politisk styrt)

 - Hvordan gir du positive tilbakemeldinger til dine ansatte?
 - Hvor viktig er det for deg at du er en engasjerende rollemodell?
 - Hvor viktig er det at du som leder formidler det samfunnsoppdraget dere har?

Intellektuell stimuli (9min, 27-36):

8. Hvor viktig er det å være kreativ og nytenkende, og hvordan jobber du med dette?
 - Ny organisering, nye metoder, ny teknologi, sosiale medier, markedstilpassning..
9. Hvordan utfordrer du dine medarbeidere med tanke på oppgaveløsning, tilegning av kunnskap, nye metoder?
 - Konkret utfordre enkeltarbeidere til å løse oppgaver annerledes

- Kurs – nye metoder
 - Ny organisering
 - Medarbeider former egen arbeidshverdag?
10. Hvordan påvirkes dette av at dere jobber i offentlig sektor? Rammer/betingelser. Hvor mye er satt fra før av politikere og av rutiner som foreligger?

Individuell oppfølging (9min 37-48):

11. Beskriv hvordan du forsøker å veilede den enkelte medarbeider?
12. Hvor viktig er det at det er tillit mellom deg og den enkelte medarbeider? Hvordan bygger du denne tilliten?
- Hvor viktig er det med en relasjon mellom den enkelte arbeidstaker og deg som leder?
 - Veiledning
 - Individ eller gruppe
 - Individuelt tilrettelagte oppgaver
 - Utvikle andres styrker eller interesser

Lederstil og endringsledelse (9min, 49-58):

13. Hvilken endringsprosess er i / har dere vært i nå?
14. Hva er det viktigste som vi har snakket om nå i en endringsprosess??
- Medbestemmelse
 - Være optimistisk
 - Engasjere
 - Inspirere
 - Informere
 - Visjon
 - De fire I er. Hvor viktige er de i endringsarbeid?
 - Karisma/ visjon
 - Inspirasjon / motivasjon
 - Intellektuell stimuli
 - Individuell oppfølging

